

DT

SERIE
DOCUMENTOS
DE TRABAJO

20

Alianzas multiactor en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular: sistematización de marcos normativos y experiencias en Iberoamérica



PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA

**COOPERACIÓN
SUR - SUR**

DT/20

Alianzas multiactor en la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular: sistematización de marcos normativos y experiencias en Iberoamérica

Marzo 2021

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO



Equipo consultor

Andrea Vignolo y Martina Lejtregger. Colaboración de Karen Van Rompaey

Secretario Técnico

Daniel Castillo Carniglia

Unidad Técnica del PIFCSS

Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weistaub, Diego Gonzalo Diaz.

Diseño y Diagramación

María Laura Ragni

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a sus autoras y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros, ni a las instituciones a las que se hace referencia.

Tabla de Contenido

PREFACIO/6

RESUMEN EJECUTIVO/8

01. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO/12

02. MARCO CONCEPTUAL: ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE ALIANZAS MULTIACTOR?/15

03. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA/22

Entrevistas en profundidad/23

Encuesta/24

Focus Group Virtual/24

Revisión bibliográfica y búsquedas en internet/26

04. ANALIZANDO LOS MARCOS POLÍTICOS, ESTRATÉGICOS Y NORMATIVOS Y LOS ARREGLOS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE ACTORES NO GUBERNAMENTALES Y/O LAS ALIANZAS MULTIACTOR EN LA CSS Y CT/27

05. ANALIZANDO LAS FORTALEZAS, LAS OPORTUNIDADES, LOS DESAFÍOS Y LAS DEBILIDADES PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS MULTIACTOR EN LA CSS Y CT DE LA REGIÓN/49

Oportunidades y desafíos/49

Fortalezas y debilidades/51

Profundizando en los desafíos/52

Analizando las subcausas y los espacios de cambio para cada desafío/54

06. CASOS DE ESTUDIO DE ALIANZAS MULTIACTOR EN LA CSS Y CT EN IBEROAMÉRICA/62

- 1/"Fomento de proveedores de PYMES a través de la Plataforma ANTAD.biz y su componente ambiental"/63
- 2/"Apoyo técnico para implementación de la Red de Bancos de Leche Humana del Perú"/67
- 3/"Conservando arrecifes. Más allá de las fronteras"/69
- 4/"Territorio y acción colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia"/73
- 5/"Transferencia de la Experiencia para la Adaptación del modelo CDMYPE/SBDC en los centros PYME en República Dominicana"/77

Tipología de modelos de alianzas multiactor/83

07. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES/85

08. BIBLIOGRAFÍA/91

09. ANEXOS/93

- Anexo 1/94
- Anexo 2/96
- Anexo 3/102
- Anexo 4/105

Prefacio

La incorporación de actores que trascienden la esfera de lo público en la implementación de proyectos de Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular (CT) en Iberoamérica no es nueva. Desde que la CSS y la CT se empezó a registrar y sistematizar es posible rastrear ejemplos de iniciativas en donde organizaciones de la sociedad civil, la academia o el sector privado han jugado diversos roles.

Sin embargo, los esfuerzos por darle a las alianzas multiactor mayor centralidad así como un enfoque más estratégico y programático por parte de los países iberoamericanos es mucho más reciente. Este esfuerzo está alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 de la Agenda 2030, que interpela a toda la sociedad en su conjunto a construir alianzas para trabajar por el desarrollo.

Es en este marco que el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) ha asumido el desafío de incorporar esta línea de trabajo como parte de su Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023. Así, el Objetivo Estratégico 4 del PIFCSS busca fomentar alianzas con otros actores del desarrollo para el fortalecimiento de la CSS y la CT, y uno de sus resultados apunta específicamente a fortalecer la institucionalidad de los países iberoamericanos para promover la movilización de la acción colectiva de actores de la sociedad civil, el sector privado y la academia en la CSS y la CT.

El estudio que presentamos a continuación se inscribe en este esfuerzo y da continuidad a una demanda identificada por los propios países iberoamericanos en el taller *“Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Compartiendo experiencias e identificando oportunidades de innovación en Iberoamérica”*, realizado en la ciudad de Santiago de Chile durante los días 4 y 5 de septiembre de 2019. En dicha oportunidad, uno de los consensos a los que se llegó fue que el conocimiento de los marcos normativos, los modelos, arreglos institucionales y experiencias concretas de proyectos de CSS y CT en que las alianzas multiactor han tenido un rol central, es aún insuficiente.

Creemos que llevar adelante una sistematización de este tipo permitirá ampliar el conocimiento del rol que desempeñan las alianzas multiactor en el marco de la CSS iberoamericana, así como indagar en las distintas soluciones que han ido ensayando algunos países de la región. La realidad cambiante y compleja –como se ha demostrado con la pandemia ocasionada por el Covid-19– nos exigen buscar respuestas y soluciones innovadoras.

Agradecemos la colaboración de todas las instituciones iberoamericanas responsables de la cooperación que estuvieron dando seguimiento, disponibles para aportar información y, en definitiva, colaborando para el éxito de este documento. Asimismo, el estudio no hubiese sido posible sin la información aportada por las personas que participaron activamente en la implementación de las iniciativas sistematizadas. Por último, agradecemos el trabajo realizado por el equipo de consultoras responsable de la elaboración del documento, que entendemos logró captar de manera muy adecuada la problemática y llevar adelante un estudio que presentaba un sinnúmero de complejidades.

Confiamos en que la presente publicación será una herramienta útil para la toma de decisiones de las instituciones responsables de la cooperación de los 21 países miembros del Programa, así como un marco de referencia para investigadores y otras instituciones de Iberoamérica y de la comunidad internacional en general.

Daniel Castillo Carniglia

Secretario Técnico

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

Resumen Ejecutivo

El presente estudio se enmarca en el objetivo estratégico número 4 de la Estrategia de Mediano Plazo para el período 2020-2023 del Programa Iberoamericano de Fortalecimiento de la Cooperación Sur Sur (PIFCSS) que busca “*fomentar alianzas con otros actores del desarrollo para el fortalecimiento de la CSS y la CT.*” Tiene como antecedente inmediato el taller titulado “*Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Compartiendo experiencias e identificando oportunidades de innovación en Iberoamérica*”, realizado en la ciudad de Santiago de Chile el 4 y 5 de septiembre de 2019, que convocó a actores gubernamentales, del sector privado, de la sociedad civil y de la academia de la región para reflexionar en torno a este novedoso tema.

El PIFCSS encomendó la realización de un estudio con el fin de sistematizar las principales experiencias, modelos y arreglos institucionales para promover las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica, incluyendo la identificación de algunos proyectos exitosos que involucren la participación de actores de la sociedad civil, sector privado y/o academia, cuyas prácticas puedan ser destacadas. Específicamente se le solicitó al equipo consultor: identificar y sistematizar experiencias, modelos y arreglos institucionales para promover las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica (OE1); identificar y sistematizar marcos políticos, estratégicos y normativos para promover la participación de actores no gubernamentales en la CSS y CT en Iberoamérica (OE2); identificar y sistematizar proyectos o iniciativas de CSS y/o CT en Iberoamérica que hayan sido ejecutados o concluidos en los últimos 5 años (al menos 3 iniciativas), que involucren a actores no gubernamentales (organizaciones de la sociedad civil, sector privado y/o academia), sobre la base de criterios de selección propuestos (uno de los criterios deberá identificar el valor agregado de la alianza multiactor para potenciar los resultados del proyecto) (OE3); analizar los instrumentos de gestión, arreglos operativos y principales resultados de los proyectos exitosos identificados (OE4); y, por último, identificar y analizar las principales fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas (FODA) de las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica, con base en la experiencia de los países miembros del PIFCSS y realizar recomendaciones para su fortalecimiento (OE5).

Para abordar estos objetivos, se revisaron los principales marcos conceptuales a nivel global y de la región sobre alianzas multiactor, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes calificados de la academia y de la CSS, y se diseñaron dos instancias de consulta complementarias: una encuesta en línea y un focus group virtual, sobre la base de los desafíos identificados en el taller de Santiago. Para la sistematización de casos exitosos, se pidió información a los responsables de cooperación de los países miembros del PIFCSS, a la SEGIB a través del SIDICSS, y se revisaron los catálogos de CSS de la Oficina de Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC, por sus siglas en inglés). A lo largo del trabajo, se consultó la literatura académica y documentación institucional.

De la revisión de los marcos conceptuales, institucionales y normativos y del análisis de las instancias de consulta, resaltamos que los elementos más relevantes para que los países efectivamente promuevan este tipo de alianzas en la CSS y CT son: **I)** contar con una entidad responsable de cooperación consolidada con legitimidad para convocar a otros actores, **II)** que articule el Sistema Nacional de Cooperación Internacional en clave multiactor y multinivel, **III)** que cuente con áreas o responsables institucionales para la gestión de alianzas multiactor y con **IV)** fondos, procedimientos, incentivos e instrumentos específicos para promover la participación de todos los actores en este tipo de alianzas en la CSS; así como **V)** que promueva y articule un espacio o mesas de diálogo multiactor que se reúnan periódicamente para construir confianza, homogeneizar lenguajes y concertar objetivos e intereses. Otro elemento que puede coadyuvar a la incorporación de alianzas multiactor en la CSS y CT es **VI)** la existencia de espacios de concertación y hojas de ruta para la implementación de la Agenda 2030 en los países. De las consultas, también surgió la importancia de **VII)** contar con procesos claros, sencillos y flexibles para la participación de todos los actores no estatales en la CSS y CT, así como en la gestión de alianzas multiactor y que **VIII)** se unifiquen los criterios entre los países para llevar adelante proyectos de CSS multiactor, ya que a veces un país permite que un tipo de actor no estatal participe y gestione un proyecto de CSS, mientras el otro no.

La incorporación de estos elementos en las políticas de cooperación internacional, permitiría subsanar las principales debilidades institucionales de los países de la región en esta materia: la falta de financiamiento y de recursos humanos capacitados en la temática y dedicados a la gestión de alianzas, la falta de un marco normativo y legal adecuado para promover estas alianzas, sobre todo para trabajar con el sector privado, así como la falta de procesos claros y sencillos. Algunas instituciones no cuentan con registros adecuados sobre las iniciativas de cooperación que permiten mapear luego potenciales socios y alianzas en la CSS y CT. Otras debilidades señaladas que podrían ser superadas con los elementos arriba mencionados son: la falta de experiencia en las alianzas y de confianza en trabajar en conjunto con otros actores.

Asimismo, estos elementos buscan dar respuesta a los principales desafíos para la gestión de alianzas multiactor exitosas identificados por los actores consultados: la dificultad de dialogar y de hacer converger intereses; la falta de incentivos para la participación de actores no estatales; la insuficiencia de los criterios, principios e instrumentos comunes; la falta de capacidades de los actores en este tema; así como la rigidez e inadecuación de los marcos normativos y los arreglos institucionales para las alianzas multiactor.

Sobre este último punto, el estudio permitió constatar que a pesar de que el 90% de estos marcos prevén la participación de actores no estatales en la CID, solo el 57% cuenta con fondos que habilitan a actores no estatales en la CSS y CT y únicamente el 38% de los países cuenta con instrumentos o espacios específicos para las alianzas multiactor, lo que muestra una distancia entre lo que está escrito en el papel sobre la participación de actores no estatales en la cooperación y lo que ha sido efectivamente implementado para promover alianzas multiactor en la región. Esto puede explicar también la apreciación de los actores consultados de que los marcos normativos y los arreglos institucionales son rígidos e inadecuados.

Para abordar dichos desafíos, los participantes indicaron que existe una amplia aceptación en sus respectivos contextos de parte de los actores involucrados para llevar adelante las transformaciones institucionales necesarias. No sucede lo mismo en lo que refiere a la voluntad política y a las capacidades que se requieren para abordar los distintos desafíos, donde el espacio de cambio parece estar más acotado. Ello quiere decir, que para avanzar en las reformas necesarias para abordar los desafíos, será preciso fortalecer las capacidades y sensibilizar a los tomadores de decisión sobre las razones que fundamentan los cambios para incrementar su voluntad política.

Paralelamente, del proceso de identificación y selección de casos exitosos de alianzas multiactor, se observó la necesidad de que los sistemas de información de los países y del PIFCSS/SEGIB puedan registrar las iniciativas de CSS y CT que constituyen alianzas multiactor bajo dicha categoría, lo que permitiría intercambiar información con el objetivo de continuar y profundizar el trabajo de sistematización de experiencias y la identificación de actores con experiencia en la gestión de alianzas para que puedan compartir sus aprendizajes u oficiar de mentores a otros actores similares, así como para la corroboración del aporte y valor añadido de las alianzas multiactor al desarrollo sostenible.

A partir de la sistematización de casos, el estudio presenta una tipología de cuatro modelos de alianzas multiactor, no taxativa, que puede servir de base para dialogar con otras regiones y seguir conceptualizando esta temática novedosa para la CSS y CT. El primer modelo está constituido por aquellas experiencias de alianzas multiactor a nivel nacional que son transferidas a otros países en desarrollo a través de proyectos de CSS y CT; el segundo modelo por aquellas experiencias de alianzas multiactor que se diseñan para la implementación de un proyecto de CSS y CT; el tercero por aquellas experiencias de CSS y CT donde participa otro actor diferente al Gobierno Central, agregando valor en el ciclo de proyecto; y el cuarto modelo son aquellos programas o plataformas permanentes de cooperación temática que aglutinan actores de diversa naturaleza y procedencia.

Para finalizar se ponen a consideración una serie de recomendaciones para los países miembros del PIFCSS y para el PIFCSS para impulsar alianzas multiactor exitosas en la CSS y CT que aporten al desarrollo sostenible, en lo que refiere a los marcos conceptuales; a los marcos normativos y arreglos institucionales; a los sistemas de información; a los fondos y otros instrumentos específicos; a los procedimientos y arreglos operativos de las alianzas. Estas recomendaciones están fundamentadas en las principales conclusiones del trabajo y en las lecciones aprendidas de los casos analizados, que son fruto de un proceso de reflexión multiactor y colectivo.

01

Justificación y antecedentes del estudio

A partir del reconocimiento de que los desafíos a los que nos enfrentamos como humanidad y como planeta son globales y que por su magnitud y complejidad requieren de los conocimientos, recursos y esfuerzos mancomunados de todos los actores del desarrollo (individuos, empresas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, gobiernos locales, organismos estatales), la Agenda 2030 -aprobada por todos los Estados Miembros de Naciones Unidas en 2015 -hace un llamado a *“Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”*. En su Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) nr. 17, insta a los Estados a *“fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”*. Este llamado, parte de la premisa de que *“todas las ideas, las personas, tecnologías, instituciones y recursos que se requieren para alcanzar los ODS ya están disponibles, la tarea es: ¿cómo los involucramos y combinamos de forma nueva y transformadora?”* (UNDESA y TPI, 2020: 8).

Cinco años después, la pandemia por COVID-19 está revirtiendo los avances hacia los ODS, en muchos casos profundizando las desigualdades entre estratos socioeconómicos, grupos étnicos y raciales y personas con discapacidad, tanto en el Norte como en el Sur. Para reconstruir mejor y retomar la senda del desarrollo sostenible, las alianzas multiactor ofrecen una herramienta idónea que permite trabajar de manera multidisciplinaria y coordinada entre los diferentes actores del desarrollo y niveles (local, nacional, regional y global) para *“no dejar a nadie”* atrás. El éxito de estas alianzas va a depender de la capacidad de sus miembros de encontrar los mecanismos adecuados para el diálogo y la concertación de intereses y objetivos, desde el respeto de los derechos humanos, las autonomías, soberanías y las responsabilidades comunes pero diferenciadas, bajo el liderazgo de los gobiernos.

A nivel internacional, la cooperación tradicional o Norte-Sur tiene una vasta trayectoria en incorporar a actores no estatales en las iniciativas de desarrollo que apoya en los países del Sur. No obstante ello, son más novedosas las iniciativas que desde su diseño incorporan a más de un actor de distinta naturaleza para trabajar como socios para la consecución de los objetivos, por lo que aún hay mucho espacio para aprender y mejorar.

En lo que refiere a la Cooperación Sur-Sur (CSS), desde hace algunos años cada vez más países del Sur están buscando fórmulas para incorporar a los actores no estatales en sus estrategias, con mayor o menor éxito. A nivel normativo, es recién en la Declaración Final de la Segunda Conferencia de Alto Nivel de Naciones Unidas sobre Cooperación Sur-Sur en Buenos Aires en 2019, más conocida como PABA+40, que se pone el acento en la participación de actores no estatales y de la academia en la CSS y en la CT¹ para contribuir al desarrollo sostenible. Por todo ello, son menos frecuentes aún las alianzas entre distintos tipos de actores en la CSS, varias de las cuales -como da cuenta este estudio- han sido promovidas por la cooperación triangular (CT).

En América Latina, una región en transición al desarrollo particularmente afectada por el COVID-19, las alianzas multiactor se constituyen como una herramienta necesaria para la (re)construcción de políticas sostenibles en términos económicos, sociales, ambientales y democráticos que permitan superar las trampas del desarrollo -la de productividad, la de vulnerabilidad social, la institucional y la ambiental (OCDE, CAF, CEPAL y UE, 2019), con la participación activa de todos los actores del desarrollo. En esta tarea, la cooperación internacional tiene un rol estratégico que jugar, en todas sus modalidades.

En lo que refiere a la CSS y CT en el espacio iberoamericano, el Programa Iberoamericano de Fortalecimiento de la Cooperación Sur Sur (PIFCSS) ha sido y es una plataforma privilegiada donde debatir y trabajar en torno a nuevos temas. En la Estrategia de Mediano Plazo del PIFCSS para el período 2020-2023, el cuarto Objetivo Estratégico está orientado a “Fomentar alianzas con otros actores del desarrollo para el fortalecimiento de la CSS y la CT.” En ese sentido, el Programa se ha propuesto fortalecer la institucionalidad de los países iberoamericanos para promover la articulación de la acción colectiva de actores de la sociedad civil, el sector privado y la academia en la CSS y la CT.

Cabe recordar que existen antecedentes de trabajo sobre esta temática en el ámbito iberoamericano. Desde la creación del PIFCSS en 2007, se promovió el debate en varios talleres sobre el rol de otros actores como los gobiernos subnacionales y las organizaciones de la sociedad civil en la CSS. En 2014, antes de la aprobación de la Agenda 2030, el programa realizó un primer taller sobre “*El rol de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo*” en Lima, Perú. Sin dudas, el hito más relevante en esta temática lo constituye el taller “*Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur*”, realizado en Santiago de Chile en 2019.

¹Ver especialmente párrafos 16, 22, 24 lit. i, 28 lit. b, e, f y 31 lit. a y b de la Declaración Final disponible en <https://undocs.org/es/A/RES/73/291>

Allí se dieron cita las agencias de cooperación de la región, junto a actores del sector privado, de la sociedad civil y de la academia durante dos jornadas con el objetivo de compartir experiencias y buenas prácticas, así como para analizar las oportunidades, los desafíos y las posibles estrategias a seguir para impulsar las alianzas multiactor en la CSS en el espacio iberoamericano. Los resultados de ese taller se tomaron como base para esta investigación.

El presente informe sistematiza las principales experiencias, modelos y arreglos institucionales para promover las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica. Avanza en el análisis de los desafíos y las oportunidades para las alianzas multiactor en la CSS y la CT en el espacio iberoamericano y propone algunas recomendaciones para potenciar esta herramienta en la región. Está estructurado de la siguiente manera: a continuación se conceptualiza de qué hablamos cuando nos referimos a las alianzas multiactor, que son el objeto de estudio de esta consultoría. Seguidamente se presentan los objetivos del estudio y la metodología diseñada para alcanzarlos. En la sección siguiente se analiza cómo los marcos normativos y arreglos institucionales que existen en los países del espacio iberoamericano abordan el trabajo con actores no estatales y cuánto promueven las alianzas multiactor. Asimismo, se examinan las principales fortalezas, amenazas, desafíos y oportunidades para las alianzas multiactor a partir de varias instancias de consulta a actores clave de la CSS y CT de la región. En la penúltima sección se sistematizan 5 casos de alianzas multiactor exitosas en la CSS y CT del espacio iberoamericano con el objetivo de poder conocer mejor cuáles fueron los arreglos operativos y los factores de éxito. Finalmente, se brindan algunas conclusiones sobre los resultados del estudio y recomendaciones para generar entornos habilitantes para que las alianzas multiactor puedan multiplicarse desde la CSS y la CT y así apoyar el desarrollo sostenible de los países iberoamericanos.

02

Marco conceptual: ¿de qué hablamos cuando hablamos de alianzas multiactor?

El auge de las alianzas o partenariados para el desarrollo se inscribe en un cambio significativo que tuvo lugar en la década de 1990. El sistema internacional basado en regímenes formales y relaciones intergubernamentales que se erigió en las postrimerías de la segunda guerra mundial se ha ido transformando paulatinamente en una gobernanza global organizada en torno a reglas blandas (*soft-law*) e instituciones informales que frente al creciente poder estructural de algunas organizaciones de la sociedad civil y empresas transnacionales, las reconoce como actores relevantes en la arena política, junto a los Estados (Berman, 2017).

Este fenómeno tuvo un correlato en el sistema de cooperación internacional que sufrió tres revoluciones simultáneas a fines del siglo XX: en los actores, los instrumentos y los objetivos (Severino y Ray, 2009). Si bien algunos actores no estatales, como las organizaciones no gubernamentales, están presentes desde la década de 1970 en la cooperación internacional, la experiencia que acumularon *“los ha posicionado en los últimos años como fuentes de conocimientos, recursos, capacidades y tecnología, generando –y requiriendo– nuevas formas de vincularse con los actores públicos en favor de una cooperación coordinada y eficaz en su propósito”* (Huitrón, 2020:73).

Según Malacalza, entrevistado para este estudio, la introducción de alianzas multiactor también se asocia con los avances de las negociaciones internacionales en la agenda de la eficacia de la ayuda oficial al desarrollo. Así, las alianzas multiactor surgen como una herramienta que favorecería el principio de apropiación establecido en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) y su sostenibilidad en los países en vías de desarrollo al garantizar que un conjunto más amplio de actores vele por la continuidad de las acciones inicialmente impulsadas por la ayuda.

Focalizando específicamente en el sector privado, desde la década de 1990 se observa un cambio gradual en la percepción del rol y en el comportamiento de las empresas en relación al desarrollo, que alcanza también al ámbito de la cooperación internacional.

En primer lugar, desde el ámbito público y algunos organismos internacionales, se promovieron las alianzas público-privadas (PPP, por sus siglas en inglés), como una nueva modalidad en las que el sector público trabaja con empresas privadas, fundamentalmente para la construcción de infraestructura. Sin embargo, más que una alianza, se trata de una relación contractual de obras y servicios (BID, 2019).

Más recientemente, se puede constatar un creciente número de empresas (y de consumidores) a nivel global que se están dando cuenta de que cumplen un papel clave en el desarrollo sostenible, ya sea brindando empleo decente, productos y servicios que preservan el medioambiente o, por el contrario, porque sus negocios pueden vulnerar los derechos humanos y destruir los ecosistemas. Muchas de las empresas están comprendiendo que para sobrevivir en el largo plazo, deben ser sostenibles en sus prácticas desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Por ello, como señalan la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Iniciativa Transnacional para las Alianzas (TPI, por sus siglas en inglés) (2020) las empresas tienen diversos motivos para involucrarse en alianzas -a nivel nacional e internacional- con otros actores a favor del desarrollo sostenible: sea por razones filantrópicas, de responsabilidad social/ambiental o porque sus propios negocios están estructurados alrededor de la oferta de soluciones a problemas sociales o ambientales.

Paralelamente, la cooperación académica, desarrollada principalmente por las universidades y centros de investigación, tiene una larga trayectoria que se expresa en modalidades de cooperación como las becas, pasantías, movilidades (de estudiantes, de docentes, de investigadores, de funcionarios administrativos), proyectos de investigación y redes académicas y/o de investigación. Sin embargo, su inclusión en los formatos de CSS y CT que promueven las instituciones responsables de cooperación de la región, es más incipiente. De hecho, en algunos países es una cooperación que tiene sus propios marcos normativos y regulatorios. En la era de las sociedades del conocimiento y con la aprobación de la Agenda 2030 y los ODS, queda de manifiesto la imperiosa necesidad del conocimiento, la investigación y la innovación como instrumentos al servicio del desarrollo, para encontrar las soluciones más adecuadas a cada contexto. Las universidades y centros de investigación, son entonces aliados estratégicos para avanzar en una CSS y CT más innovadora que nos permita como sociedades encontrar soluciones a los retos locales, regionales y globales a los que nos enfrentamos.

Si bien la participación de la sociedad civil es de las más antiguas en la CID, el último informe de progreso de la Alianza Global para Cooperación Eficaz al Desarrollo 2019 observa un deterioro del entorno en el que operan las organizaciones de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo a nivel global. Por un lado, el informe da cuenta

de que las organizaciones tienen una libertad de expresión limitada y una protección inadecuada contra el hostigamiento cuando trabajan con poblaciones vulnerables. Por otro lado, se señala que los mecanismos de financiamiento al desarrollo no son predecibles, transparentes o accesibles para estas organizaciones, y que no son tratados como socios en igualdad de condiciones, dada su experiencia y conocimientos en temas multidimensionales del desarrollo a nivel local y global (OCDE y PNUD, 2020).

Considerando estos cambios en el contexto y los roles de los actores no estatales en la CID en general y en la CSS en particular, cabe preguntarse: *¿Qué son las alianzas multiactor y para qué sirven? ¿En qué se diferencia una alianza multiactor, de una CSS y CT que integre a actores no estatales?* Actualmente, son varios los organismos internacionales (OCDE, Naciones Unidas, ASEAN, ODI, BID) e iniciativas regionales/globales (GrowAsia, ZeroHunger, Transnational Partnership Initiative) que han desarrollado guías sobre alianzas multiactor que contienen definiciones, principios rectores, clasificaciones y orientaciones para asegurar su éxito. La mayoría de ellos inscriben sus prescripciones para la articulación de alianzas orientadas hacia el desarrollo sostenible, particularmente para el cumplimiento de la Agenda 2030.

Del examen de los principales marcos conceptuales, una referencia ineludible para todos los países y regiones es la definición que realizan las Naciones Unidas y la Iniciativa para las Alianzas Transnacionales (TPI, por sus siglas en inglés) sobre las Alianzas Multiactor en el marco de la Agenda 2030. En su manual sobre Alianzas para el Desarrollo Sostenible, se las define como *“una relación colaborativa sostenida entre organizaciones de diferentes tipos de partes interesadas, que alinean sus intereses en torno a una visión común, combinando sus recursos y competencias complementarias y compartiendo riesgos para maximizar la creación de valor hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y para beneficiar a cada uno de los socios”* (UNDESA y TPI, 2020: 6).

Una conceptualización similar pero que pone el acento en el tipo de problemas a los que busca dar respuesta las alianzas, propone el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que las define como *“mecanismos de colaboración basados en relaciones horizontales entre actores de naturaleza diferente y complementaria, que permiten el desarrollo y la aplicación de soluciones creativas y originales frente a los problemas complejos (a menudo se hace referencia a ellos como “enmarañados”; wicked, en inglés) que afrontan las “sociedades”* (BID, 2019: 2). Lo novedoso de esta definición es su acento en la idoneidad de las alianzas - que pueden ser redes de organizaciones, de proyectos y/o de instituciones con nodos y enlaces- para diseñar respuestas innovadoras a desafíos complejos e inciertos y las transformaciones aceleradas que intenta abordar la Agenda 2030.

Si hacemos foco en el espacio iberoamericano, son pocos todavía los países que cuentan con marcos propios que conceptualizan lo que es una alianza multiactor y sus características principales. Entre ellos es posible apreciar algunas similitudes y diferencias en lo que entienden por alianzas, los actores que la integran, los principios y rasgos que las caracterizan y los tipos de alianza que distinguen. Un elemento en común es que todos conciben la construcción de alianzas en el marco del desarrollo sostenible.

Uno de los primeros países en dotarse de un marco conceptual fue el gobierno de Perú, que define la alianza multiactor como *“un esquema de cooperación voluntaria de carácter horizontal que surge entre el sector público, la empresa privada, la fuente cooperante y otros actores con el fin de desarrollar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible, permitiéndoles la distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados”* (APCI, 2017: 19). En su versión más sencilla, las alianzas multiactor para la APCI están compuestas por un organismo público, un cooperante y una empresa privada. Estas son las alianzas que quieren impulsar en su política de cooperación internacional. Como se puede apreciar, la definición peruana coincide con la de las Naciones Unidas en que los riesgos y las responsabilidades en las alianzas se comparten, pero, a su vez, recalca la naturaleza horizontal y voluntaria del vínculo entre los actores, siendo la horizontalidad un principio básico de la CSS.

Por su parte, el gobierno de Guatemala no las llama *“multiactor”* sino *“Alianzas para el Desarrollo”* y las define como una *“relación de colaboración entre diversos actores en la que cada parte compromete recursos financieros o no financieros para el logro de un objetivo común que contribuya al alcance de las metas de desarrollo plasmadas en los instrumentos de planificación a mediano y largo plazo del país. Su propósito es generar un mayor impacto mediante la unión de múltiples fortalezas de actores de manera coordinada y sinérgica”* (SEGEPLAN, 2020: 18). De esta definición podemos destacar dos cosas: por un lado que la cooperación internacional no necesariamente juega un rol en las alianzas para el desarrollo, lo que la diferencia de la conceptualización de Perú, quien concibe al cooperante como parte integrante de las alianzas multiactor. Por otra parte, que las alianzas tienen que apoyar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de mediano y largo plazo del país, lo que no siempre equivale a avanzar hacia el desarrollo sostenible, aunque en el caso de Guatemala se hizo un esfuerzo participativo de priorizar la Agenda 2030 y articularla con las metas y planes del plan nacional de desarrollo K'atun (SEGEPLAN, 2020).

Infografía 1: Definición y actores de las alianzas para el desarrollo de SEGEPLAN (Guatemala)



Fuente: Elaboración SEGEPLAN con datos de Fundación CIDEAL, Promotora Social México 2013.

Recientemente, el gobierno de Colombia definió una Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible que define a las alianzas como *“un mecanismo que vincula a diferentes actores del desarrollo para articular capacidades y esfuerzos hacia objetivos comunes, asumiendo un rol protagónico por medio de su actuar colaborativo, voluntario y transformador; en el que comparten riesgos y beneficios en procura de iniciativas de alto impacto, sostenibles en el tiempo y con un enfoque multidimensional e intersectorial que atienda los desafíos del desarrollo sostenible”* (APC, 2020). De esta definición que hace el gobierno de Colombia vemos algunos elementos en común (trabajo colaborativo, voluntario, hacia objetivos comunes, riesgos compartidos) y algunos novedosos, como el aspecto *“transformador”* de las alianzas, que buscan apoyar iniciativas *“de alto impacto”* y *“sostenibles en el tiempo”*, es decir que eviten la duplicidad de acciones aisladas e independientes, desde un abordaje *“multidimensional e intersectorial”* que es lo que demanda la naturaleza multidimensional e integral del desarrollo sostenible. A pesar de que el riesgo se comparte y que todos los actores son protagonistas, la Estrategia de Colombia clarifica que en las alianzas multiactor el sector público es el responsable primario y *“los actores no gubernamentales, tales como la sociedad civil, el sector privado y la academia, tienen un rol vital que cumplir complementando los esfuerzos del gobierno nacional y los gobiernos locales”* (ENCI 2019–2022).

Del análisis de estos marcos -así como de las diversas instancias de consulta de este estudio- es posible sintetizar que el concepto de alianza multiactor es relativamente reciente y, por lo tanto, es un concepto abierto, que está en construcción. No obstante ello, se pueden identificar al menos dos acepciones cuando se hace referencia a las alianzas multiactor. Por un lado: una acepción más laxa (*lato sensu*) que refiere a aquellas iniciativas de cooperación que involucran a dos actores de distinta naturaleza que se unen para abordar un objetivo de desarrollo. Por el otro, una más restringida (*stricto sensu*) y ambiciosa en términos de la conformación de la alianza y sus objetivos, que en la propia definición refiere a algunos de los rasgos característicos de las alianzas: el involucramiento de al menos dos actores de distinta naturaleza en la relación de trabajo, bajo los principios de horizontalidad, co-responsabilidad, riesgos compartidos y beneficios mutuos, en la que cada parte agrega valor para generar desde una innovación o mejora en los procesos y en las soluciones, hasta una transformación estructural que aporte al desarrollo sostenible. En esta última acepción las alianzas multiactor se consideran exitosas si aportan al desarrollo sostenible, no a otros modelos de desarrollo.

Los diversos marcos conceptuales también destacan los aspectos y las funciones que distinguen a las alianzas multiactor de otras modalidades de cooperación. Para ODI y FDC (2003), su resultado es mayor que la suma de las partes, porque pueden crear impacto duradero y significativo en todos los niveles de acción y porque sirven para promover un abordaje más holístico del desarrollo y una mejor gobernanza. Asimismo, las alianzas multiactor ofrecen un modo de organizar el trabajo para superar las debilidades de la política pública y del marco de gobernanza (OCDE, 2006). En esa misma línea, CEPAL, OCDE y UE sostienen que las alianzas multiactor representan una alternativa idónea para afrontar las necesidades más urgentes de desarrollo sostenible a nivel global, en tanto ofrecen la posibilidad de avanzar hacia modelos de gobernanza más incluyentes (LEO, 2019: 186). Al reunir a actores clave de la sociedad civil, el gobierno, la academia y las empresas, las alianzas tienen el potencial de cerrar la brecha en materia de gobernanza de políticas que afectan a varios Estados. Por un lado, al ofrecer vías de cooperación en áreas en las que se carece de regulación intergubernamental, pueden contribuir a superar el déficit regulatorio. Por otro lado, pueden aportar a resolver la implementación inadecuada de las regulaciones intergubernamentales que existen (déficit de implementación) y, en la medida en que dan voz a los actores menos privilegiados, pueden superar el déficit de participación que a veces se produce en el diseño de las soluciones (Biermann et. al, 2007 citado en OCDE et al. 2019). En tanto son lideradas por los gobiernos, el BID (2019) sostiene que se necesita un sector público con la audacia suficiente para crear el entorno para la experimentación de nuevas formas de construcción con el resto de los actores.

En cuanto a su configuración, según el contexto y la temática que aborden, pueden variar desde procesos de consulta cortos hasta compromisos de varios años, ser muy estructuradas y respaldadas por arreglos organizativos formales, o ad hoc y fluidas.

Varios de los marcos conceptuales hacen hincapié en el hecho de que es complejo construir y sostener alianzas exitosas, en tanto la mayoría de las organizaciones tienen culturas, procesos y sistemas que no suelen propiciar la colaboración con terceros o que pueden volverse un obstáculo en algún punto del proceso (UNDESA y TPI, 2020). Por ello, según el BID (2019) su desarrollo exitoso requiere de la capacidad de ser flexibles y creativos, así como de la voluntad política, el involucramiento del nivel más alto y el alineamiento de toda la institución, junto con la toma de conciencia sobre los costos transaccionales de la alianza de parte de cada uno de los actores involucrados. Más aún, exige que todas las partes trabajen con empatía, generosidad y tolerancia al error. Por ello, sugiere que una vez que se tenga claridad de que el problema a solucionar amerita la construcción de una alianza multiactor, los pasos estratégicos a seguir son: **I)** la identificación de socios potenciales; **II)** la definición de los objetivos y de un cronograma para la iniciativa que se busca desarrollar conjuntamente; y **III)** la propuesta de valor y campaña de divulgación.

En cada contexto existen retos y oportunidades, así como fortalezas y debilidades específicas para el desarrollo de alianzas multiactor exitosas que permitan apalancar los recursos y saberes de distintos actores para amplificar el impacto a favor del desarrollo sostenible, por lo que este informe pretende hacer una contribución al conocimiento de esta temática en el espacio iberoamericano.



03 Objetivos y metodología

Este estudio fue solicitado con el objetivo general de “*sistematizar las principales experiencias, modelos y arreglos institucionales para promover las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica, incluyendo la identificación de algunos proyectos exitosos que involucren la participación de actores de la sociedad civil, sector privado y/o academia, cuyas prácticas puedan ser destacadas*”.

Los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

- **OE1.** Identificar y sistematizar experiencias, modelos y arreglos institucionales para promover las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica.
- **OE2.** Identificar y sistematizar marcos políticos, estratégicos y normativos para promover la participación de actores no gubernamentales en la CSS y CT en Iberoamérica.
- **OE3.** Identificar y sistematizar proyectos o iniciativas de CSS y/o CT en Iberoamérica que hayan sido ejecutados o concluidos en los últimos 5 años (al menos 3 iniciativas), que involucren a actores no gubernamentales (organizaciones de la sociedad civil, sector privado y/o academia), sobre la base de criterios de selección propuestos (uno de los criterios deberá identificar el valor agregado de la alianza multiactor para potenciar los resultados del proyecto).
- **OE4.** Analizar los instrumentos de gestión, arreglos operativos y principales resultados de los proyectos exitosos identificados.
- **OE5.** Identificar y analizar las principales fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas (FODA) de las alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica, con base en la experiencia de los países miembros del PIFCSS y realizar recomendaciones para su fortalecimiento.

Debido a lo novedoso de la temática y la ausencia de sistematizaciones previas sobre alianzas multiactor en la CSS y CT del espacio iberoamericano, se decidió abordar los objetivos del estudio utilizando un conjunto diverso y complementario de metodologías de investigación que comprendió: entrevistas en profundidad, encuestas on line, un focus group virtual, búsquedas en internet y revisión bibliográfica.

El **Cuadro 1** resume las metodologías utilizadas para cada objetivo específico:

Método/ Objetivo	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Entrevista en profundidad					
Encuesta online					
Focus group					
Revisión bibliográfica / Búsqueda en internet					

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a cuatro analistas de la CSS utilizando la plataforma Zoom. Ellos y ellas son: Analilia Huitrón (Universidad de Comillas), Bernabé Malacalza (CONICET Argentina), Martín Rivero (SEGIB) y Tahina Ojeda (Universidad Complutense de Madrid). Estas entrevistas se realizaron al comienzo de la consultoría y fueron clave para orientar la búsqueda de información para las siguientes etapas del estudio.

Además se realizaron entrevistas en profundidad a los principales referentes de los 5 proyectos seleccionados para su sistematización. La lista de entrevistados para cada proyecto se encuentra en el **Anexo 1**.

ENCUESTA

El diseño de la encuesta online tomó en cuenta los resultados del taller del PIFCSS sobre Alianzas Multiactor realizado en Santiago de Chile en 2019 como una base para poder profundizar en el conocimiento de los principales desafíos para la construcción de alianzas multiactor en la CSS de la región, así como en la identificación de experiencias exitosas.

La encuesta en línea (**Anexo 2**) fue dirigida a las entidades responsables de cooperación internacional del espacio iberoamericano miembros del PIFCSS y otros actores clave: redes de segundo nivel y organizaciones de la sociedad civil transnacional con actuación en el espacio iberoamericano, así como redes del sector privado.

La encuesta fue respondida por 31 organizaciones de diversa naturaleza: 19 instituciones de gobierno nacional (16 de ellas son entidades responsables de cooperación internacional en sus respectivos países) , 1 institución de gobierno subnacional, 1 institución de la academia, 5 organismos internacionales, 1 red del sector privado, 2 redes y 2 organizaciones de la sociedad civil.

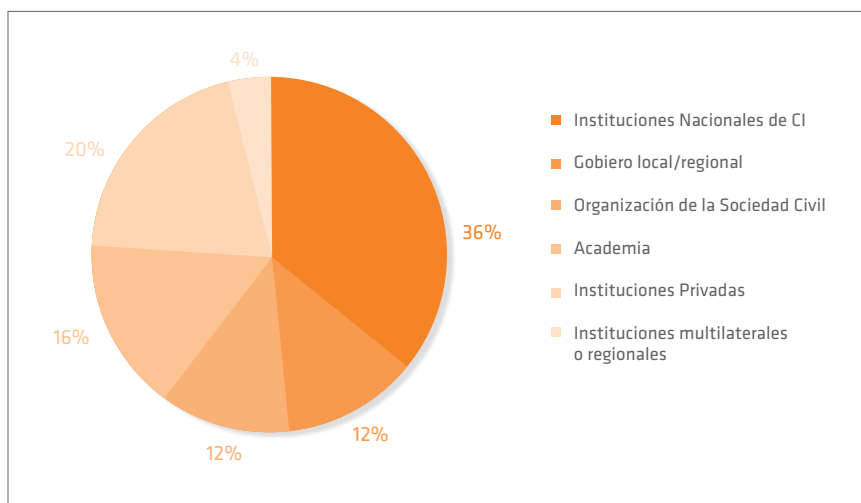
FOCUS GROUP VIRTUAL

El focus group tuvo como objetivo recabar la percepción calificada y diversa de actores gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la implementación de alianzas multiactor en la CSS y CT de la región. Los resultados de esta instancia no pueden entenderse como representativos del conjunto de los países de Iberoamérica, sino que son la síntesis de las percepciones de un conjunto selecto de actores involucrados en el tema. Igualmente, es importante notar que los participantes del focus group fueron seleccionados buscando cumplir con equilibrios por país, tipos de actor y experiencias de las personas participantes.

Esta instancia de consulta tuvo lugar el 17 de diciembre de 2020 a través de la plataforma Cisco Webex Meetings proporcionada por el PIFCSS y contó con la participación de distintos actores clave, manteniendo un criterio de representación por tipo de actor y país. El listado de invitados se construyó teniendo en cuenta los conocimientos previos del equipo consultor sobre el tema, información que surgió de los cuestionarios recibidos en línea y las sugerencias que aportaron distintos analistas y tomadores de decisión (policy makers) calificados en cooperación internacional. Esto permitió enviar un total de 39 invitaciones de las que se obtuvo un 72% de respuestas. De las 28 respuestas, el 90% confirmó su participación para el encuentro y un 10% se disculpó por no poder contar con tiempo dada la época del año.

La amplia respuesta afirmativa (considerando la fecha de realización del focus group para el calendario del hemisferio sur) puede interpretarse como un indicador del interés en la temática de parte los distintos actores convocados. En el siguiente cuadro, se desagrega la participación en el taller según el tipo de institución que representa.

GRÁFICO 1: Tipos de instituciones representadas en el focus group virtual.



Fuente: elaboración propia en base a listado de participantes.

A efectos de lograr los resultados y el nivel de intercambio esperado, se dividió a los participantes en 3 subgrupos con 8 representantes de distintos tipos de actores, coordinados cada uno por una moderadora. Para el armado de los subgrupos se definió la necesidad de que todos contaran con, por lo menos, un representante de un sector, que hubiese diversidad geográfica e igualdad de género. Esto se fundamenta en que el cometido del focus group era el de conocer la mayor cantidad de aportes, experiencias y miradas. Para esto, además, se aclaró al inicio de la reunión que el objetivo no era llegar a consensos sino compartir las diferentes experiencias y conocimientos de los participantes.

El focus group tomó como base la metodología PDIA -Problem Driven Iterative Adaptation-, diseñada por el Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (Andrew et al., 2018). Particularmente se utilizaron dos herramientas del PDIA: el Diagrama de Ishikawa y el Espacio de Cambio.

El Diagrama de Ishikawa (o Diagrama de Pescado) permite descomponer un problema de política, desagregándolo en conjuntos más pequeños y manejables de causas (en este estudio se referirán como “desafíos”) y subcausas asociadas.

Esto permite llegar a una comprensión diferente y más precisa del problema. En el caso de este focus group, el problema de política planteado para ser desagregado fue: “*Las alianzas multiactor exitosas en la CSS y CT son complejas o difíciles de implementar*”. Cada ramal causal del diagrama de Ishikawa ofrece diferentes oportunidades de cambio. Así, la herramienta del Espacio de Cambio permite identificar qué posibilidades de transformación del contexto actual existen para cada rama causal del problema de política en base al análisis de tres requerimientos:

- 1. Voluntad política:** se refiere al apoyo político, legal u organizacional necesario para la reforma de la causa respectiva. Algunos cambios necesitan más autoridad que otros, y es importante evaluar cuánta autoridad tienen los actores directamente involucrados, y cuántas brechas de autoridad necesitan cubrir.
- 2. Aceptación:** refiere hasta qué punto aquellos que son afectados por la reforma o el cambio de política aceptarán la necesidad y las implicaciones del cambio.
- 3. Capacidad técnica:** se enfoca en el lado práctico de la reforma, y en las necesidades de tiempo, dinero, habilidades para llevarla adelante.

En definitiva, el espacio de cambio responde a la pregunta, *¿qué tan factible es en el contexto actual transformar cada causa para el pleno desarrollo de las alianzas multiactor en la CSS y la CT en Iberoamérica?*

Los participantes del focus group virtual evaluaron los espacios de cambio existentes en sus contextos nacionales en base al análisis de estos tres requerimientos, clasificando cada uno de ellos, y para cada causa, en una escala nominal que comprendía las categorías: baja, mediana y alta. El intercambio buscó mostrar la diversidad de situaciones que se presentan en la región, ya que no es posible diagramar un único espacio de cambio compartido por todos los países de Iberoamérica. Por tanto, lo que se describe en la sección que muestra los resultados del taller son las tendencias agregadas de las evaluaciones hechas por todos los participantes.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y BÚSQUEDAS EN INTERNET

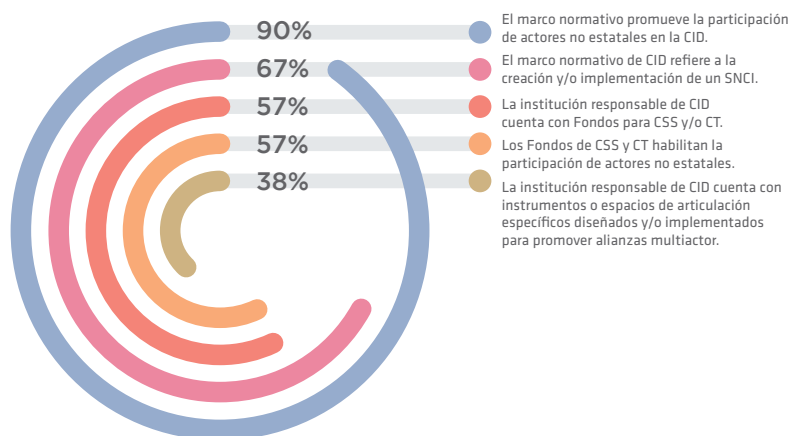
Para complementar la información de las fuentes primarias consultadas, se realizó un relevamiento en internet y revisión bibliográfica que incluyó: catálogos de proyectos de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC, por sus siglas en inglés), la base de proyectos de CSS y CT del período analizado (la cual fue facilitada por la Secretaría General Iberoamericana), documentos de política de cooperación de los países miembros del PIFCSS, documentos de proyectos, entre otros.

04

Analizando los marcos políticos, estratégicos y normativos y los arreglos institucionales para promover la participación de actores no gubernamentales y/o las alianzas multiactor en la CSS y CT

Como punto de partida de este estudio, se analizan los marcos normativos y los arreglos institucionales de los países miembros del PIFCSS a la luz de las respuestas obtenidas en la encuesta en línea³, de la lectura de los diversos documentos de política, planes estratégicos, planes de acción e informes nacionales voluntarios, así como de las leyes y decretos vinculados a las políticas de cooperación internacional y a la implementación de la Agenda 2030 (Anexo 3). El propósito de este análisis es apreciar en qué medida estos marcos y arreglos conforman entornos habilitantes para las alianzas multiactor. En esta sección presentamos una sistematización (ver Infografía 2) y reflexión sobre los principales aspectos que apuntan a dinamizar las alianzas multiactor. Asimismo se sistematizan los aspectos más relevantes de los marcos normativos de los distintos países (en orden alfabético) sobre esta temática.

INFOGRAFÍA 2: Variables de los marcos normativos que promueven alianzas multiactor.



Fuente: elaboración propia en base al análisis de los marcos normativos y arreglos institucionales.

³ De aquellos países en los que no se obtuvo respuesta oficial (Brasil, Bolivia, Cuba y Nicaragua), en el caso de Nicaragua no se logró acceder a información, sin embargo de los otros tres países se hallaron y analizaron los marcos normativos y los documentos institucionales que estaban disponibles, de manera de poder tener un análisis lo más completo posible de los 21 países miembros del PIFCSS. De los 17 países que sí respondieron, 6 de ellos (Argentina, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Paraguay y Uruguay) respondieron no contar con marcos políticos, estratégicos y normativos en la temática. Sin embargo, en la mayoría de estos casos se pudo rastrear como antecedentes documentos de política o informes vinculados a la cooperación internacional y a la Agenda 2030 que demuestran la intencionalidad de esos países de trabajar con actores no gubernamentales en la CSS y CT.

La sistematización que se recoge en esta infografía revela que el **90% de los marcos normativos promueven la participación de actores no estatales en la CID, lo que es un elemento esencial a la hora de la construcción de alianzas multiactor en la CSS y CT. Sin embargo, solo en el 67% de los países iberoamericanos encontramos enunciados o implementados Sistemas Nacionales de Cooperación Internacional (SNCI)**, entendidos como mecanismos de articulación de la CID de distintos actores. A su vez, es posible identificar un gradiente en los niveles de participación y articulación de actores no estatales en la CSS en los países del espacio iberoamericano. Ubicando en un extremo de mínima a aquellas instituciones responsables de la CID que solo articulan con otros organismos de la administración central y en el otro, de máxima, a aquellas que reconocen y trabajan articuladamente con todos los actores del desarrollo públicos y privados, de la sociedad civil, de la academia y de los gobiernos subnacionales. **El estudio permitió constatar que solo unos pocos países cuentan con SNCI con todos los actores públicos de los distintos poderes y niveles de gobierno, así como los actores no estatales y que el funcionamiento en clave de SNCI multiactor y multinivel constituye una buena base para promover el diálogo y el trabajo conjunto en alianzas multiactor en la CSS y CT**, como lo demuestran los casos de ABC-Brasil, AGCID-Chile, APC-Colombia, MIDEPLAN-Costa Rica, AECID-España, SEGEPLAN-Guatemala, AMEXCID-México, APCI-Perú, CAMOES-Portugal, VIMICI-República Dominicana y AUCI-Uruguay.

Para lograr una efectiva articulación de un SNCI, se requiere de un organismo rector de la cooperación internacional con recursos humanos calificados y un presupuesto adecuado, así como jerarquía a nivel político, que lo legitimen ante el resto de los actores. En el espacio iberoamericano, los procesos de consolidación de las instituciones responsables de cooperación como entes rectores de esa política se encuentran en diferentes etapas. Algunos países han creado recientemente agencias u otro tipo de organismo rector de la política de cooperación internacional. Un segundo grupo aún se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional para posicionar a las instituciones responsables de la cooperación como entes rectores y así lograr una mejor articulación entre los actores nacionales y los socios de la cooperación. En un tercer grupo se encuentran los países que ya cuentan con entidades responsables de CID con más de 20 años de experiencia consolidada en la gestión y financiamiento de CSS y CT. **Contar con una entidad responsable de cooperación consolidada, parece ser otro elemento clave a la hora de facilitar y apalancar las alianzas multiactor**, como lo demuestra el caso de AGCID-Chile, AMEXCID-México, APC-Colombia, APCI-Perú, ABC-Brasil, AECID-España, Instituto Camoes-Portugal, AUCI-Uruguay y DGCIN-Argentina. **Las entidades rectoras suelen tener mayor legitimidad, instrumentos y recursos para convocar al resto de los actores de la cooperación internacional para trabajar mancomunadamente en iniciativas de CSS y CT.**

En cuanto a los arreglos institucionales, se pudo verificar que el 57% de las entidades rectoras de la CID tienen fondos para promover la CSS y CT y que la totalidad de esos fondos permiten la participación de algunos o de todos los actores subnacionales y no estatales. **La existencia de un fondo para hacer CSS y CT que permita la participación de todos los tipos de actores, es un elemento clave a la hora de promover las alianzas multiactor. Otro elemento clave es la existencia de instrumentos y espacios de concertación específicos, articulados por la entidad rectora de cooperación internacional, para promover dichas alianzas,** lo que se constató en el 38% de los países analizados, un porcentaje relativamente más bajo que los otros elementos analizados.

Más aún, el análisis de los diversos marcos normativos da cuenta del **compromiso de la amplia mayoría de los países iberoamericanos -con diferentes énfasis y estrategias- en promover el desarrollo sostenible desde un enfoque multidimensional alineado a la Agenda 2030 y los ODS.** Para los países latinoamericanos, este compromiso de trabajar por el desarrollo sostenible se manifiesta desde un rol dual en la cooperación internacional. Esto tiene implicancias también en la construcción de alianzas multiactor, en tanto la mayoría de los países podrán integrar las alianzas como receptores o como oferentes de esa cooperación, lo que permite analizar el fenómeno desde ambos puntos de vista.

Por otra parte, de la revisión de la literatura y de las entrevistas a informantes calificados, otro elemento relacionado al anterior que **aparece como importante a la hora de sentar bases para la construcción de alianzas multiactor en la CSS y CT de la región, es que los países cuenten con hojas de ruta y espacios de diálogo y trabajo multiactor para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS,** como en el caso de Colombia. Este tipo de arreglos institucionales favorecen la implementación de alianzas multiactor para el desarrollo sostenible en los países (y territorios) que los erigen, que luego se pueden replicar a través de la CSS y la CT. Sin embargo, no ha sido posible analizar las arquitecturas institucionales para la implementación de los ODS de los 21 países del PIFCSS, ya que tal análisis escapa al alcance pautado originalmente para esta consultoría.

A continuación se sistematizan los aspectos más relevantes de los marcos normativos y arreglos institucionales de los países que integran el espacio iberoamericano para la promoción y gestión de las alianzas multiactor en la CSS y CT.

► Andorra

El Plan Rector de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible 2020 de Andorra subraya la importancia de promover alianzas multiactor para el desarrollo en el marco del ODS 17 de la Agenda 2030. Asimismo, en el apartado sobre la cooperación triangular que el país ofrece se hace referencia a la valoración positiva a la hora de evaluar

el apoyo a proyectos que incorporen alianzas entre el sector público, las ONG, la academia y el sector privado. Este tipo de incentivo específico es un instrumento que alienta la construcción de alianzas multiactor en la cooperación triangular, y en ese sentido es una de las líneas a seguir monitoreando y evaluando como una buena práctica a ser compartida con otros países de la región.

➤ Argentina

La Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina, coordina desde el año 1992, el **Fondo Argentino de Cooperación Sur Sur y Triangular (FO.AR)**, herramienta de política exterior que permite implementar proyectos de CSS y CT en el marco de la Agenda 2030 y los ODS. Su objetivo es fortalecer capacidades mediante el intercambio de conocimientos, tecnologías y mejores prácticas, así como dinamizar los procesos de desarrollo mediante asistencias técnicas que se lleven a cabo en el marco de proyectos de cooperación internacional.

La DGCIN reconoce que el alcance de la cooperación se ha extendido gracias a la creciente incorporación de nuevos actores que aportan sus experiencias y conocimientos, lo cual requiere contemplar la participación de fundaciones, cámaras empresariales y universidades, entre otros, para lograr un mayor impacto en los objetivos de desarrollo.

Por esa razón, si bien los proyectos de cooperación técnica aprobados por la DGCIN tienen que tener como contraparte a un Estado, se habilita y promueve la participación de actores no gubernamentales. En ese marco, para fomentar la presencia de los gobiernos subnacionales en el ámbito internacional a través de la CSS y CT, se crea un fondo específico para iniciativas de las provincias y municipios argentinos, el **FO.AR Federal**.

Según lo que se pudo relevar a través de fuentes secundarias, la DGCIN estaría avanzando en la sistematización de proyectos multiactor, estrategia que el equipo consultor entiende sería relevante replicar en todos los países miembros del PIFCSS.

➤ Bolivia

En los Lineamientos del Estado Plurinacional de Bolivia para la Gestión de la Cooperación Internacional entre países en desarrollo se promueve la CSS como un proceso multidimensional desde un rol dual, que debe ser organizada entre los gobiernos, los cuales para cumplir los objetivos propuestos pueden promover la participación de actores privados y/o particulares.

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 refleja la voluntad política de habilitar y promover la articulación y coordinación del Estado, con las entidades territoriales autónomas, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y las universidades, con el objetivo de lograr un desarrollo integral para Vivir Bien, lo que constituye una buena base para desarrollar alianzas multiactor para el desarrollo sostenible, que luego puedan ser transferidas a través de la CSS y CT.

► Brasil

El Documento de Directrices para el Desarrollo de la cooperación internacional técnica multilateral y bilateral presentado en 2020 por ABC, abre la oportunidad para la generación de alianzas ya que plantea que las instituciones elegibles, para presentar proyectos de cooperación internacional pueden ser públicas (União, Estados, Municipios), vinculadas al sector productivo privado (Fundaciones, Asociaciones, Federaciones, Confederaciones), o entidades privadas sin fines de lucro. Asimismo aclara que las empresas privadas sólo pueden participar de iniciativas de cooperación técnica internacional a través de acuerdos con instituciones gubernamentales.

El documento define que para la operacionalización de la cooperación técnica multilateral pueden participar personas jurídicas de cualquier naturaleza (sector público, sector privado u otro ente no gubernamental); pero que en el caso de iniciativas de cooperación técnica bilaterales, la institución ejecutora debe necesariamente ser una institución pública, dado que se enmarca en una relación de intercambio entre gobiernos de dos países. A través de las iniciativas de cooperación técnica trilateral, la ABC promueve una efectiva participación de diversos socios, no sólo en su dimensión política y estratégica, sino también a nivel técnico y operativo. Esta participación de diversos actores se garantiza por la existencia de espacios de gobernanza y gestión compartidos, que permiten una aproximación política adecuada y una reflexión conjunta sobre la alianza.

Para lograr el potencial de alianzas trilaterales, en las que el producto del esfuerzo conjunto sea mayor que la simple suma de las contribuciones individuales, ABC promueve que la implementación se realice a través de relaciones horizontales. Esto ha permitido desarrollar experiencias de CT donde los distintos tipos de actores nacionales ejecutores se involucran directamente en la iniciativa para compartir sus experiencias de desarrollo y lecciones aprendidas internamente y con sus homólogos de países socios.

► Chile

La Estrategia de CID Chilena 2015-2018 en su criterio orientador 4, define la importancia de la inclusión de otros actores en la CID, desde un enfoque basado en la participación, el aprendizaje y el intercambio de conocimiento.

Para esto se propone incorporar en todo el proceso de los proyectos, donde sea posible y de común acuerdo con la contraparte local, a los actores, beneficiarios u otros actores, y asegurar que todas las visiones sean tenidas en cuenta.

Asimismo, el Objetivo Estratégico 2 resalta la importancia de fortalecer las asociaciones para promover un desarrollo compartido a través de una CID que de respuestas a los retos globales a través del trabajo conjunto, y que reconozca la experiencia acumulada y los aportes de múltiples actores: organizaciones de la sociedad civil, centros de investigaciones y/o universidades, las empresas, los medios de comunicación, entre otros.

El Objetivo Estratégico 3 destaca la importancia de Consolidar el **Sistema Nacional de Cooperación al Desarrollo**, incorporando el trabajo multiactor desde un esquema plural que habilite el consenso entre los diferentes actores públicos y privados en el marco de la política de CID, dotando al sistema de mayor riqueza a través de la diversidad de actores y haciendo necesaria la puesta en marcha de mecanismos que permitan la coordinación entre ellos, para evitar la atomización de las actuaciones.

Una de las estrategias de AGCID para la promoción de Alianzas Multiactor, fue la creación en noviembre de 2017 de la **Mesa de Cooperación Multiactores**, como un espacio permanente de diálogo con el objetivo de identificar oportunidades y propuestas en materia de desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 para mejorar las condiciones de vida de las personas y la comunidad. La mesa se integra por actores del sector público, empresas, academia y sociedad civil comprometidos con la agenda de cooperación para el desarrollo de Chile, donde cada uno de ellos con sus lógicas y estrategias buscan colaborar, creando sinergias frente a desafíos y objetivos comunes. Considerando que en la cooperación internacional multiactor las partes interesadas comparten objetivos, riesgos y beneficios, la iniciativa de la Mesa Multiactores se propone construir relaciones basadas en la confianza, el respeto, la probidad, la transparencia y la horizontalidad en el trato.

En relación al vínculo con el sector privado, en la Mesa Multiactores participa la organización Acción Empresas, la cual está integrada por más de 130 empresas comprometidas con el desarrollo sostenible en seis líneas estratégicas: trabajo y futuro, empresa y territorio, cambio climático y economía circular, aprovisionamiento responsable, ética y gobierno corporativo y derechos humanos y empresa.

En cuanto al vínculo con la sociedad civil, AGCID cuenta con el **Consejo de la Sociedad Civil**, órgano de carácter consultivo no vinculante, el cual está integrado por representantes de organizaciones civiles sin ánimo de lucro vinculadas a las temáticas del desarrollo, los cuales se eligen a través de convocatorias abiertas.

Otra iniciativa de AGCID para la promoción de alianzas multiactor en la CSS y la CT es el **Fondo Chile**. Desde su creación en 2011, el Fondo es una iniciativa inédita tanto por su mecanismo de financiamiento innovador, como por los actores que pueden participar y ser beneficiarios del mismo. Su financiamiento se concreta a través de recursos aportados directamente por el Estado de Chile, específicamente por un aporte que realizan los pasajeros de los vuelos internacionales.

Las convocatorias están abiertas a las organizaciones de la sociedad civil de Chile, así como a instituciones de educación superior chilenas y fundaciones sin fines de lucro. Con este Fondo se busca fortalecer a los actores no gubernamentales a través de la sistematización y transferencia de su experiencia y aprendizaje acumulados a otros pueblos y naciones.

► Colombia

Colombia cuenta con una Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019 -2022 (ENCI 2019-2022) y un Sistema Nacional de Cooperación (SNCI), que se enmarcan en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”(PND), a través de los cuales se orienta y coordina a las entidades del nivel nacional, departamental, distrital y municipal, así como del sector privado y no gubernamental, para lograr la mayor alineación, pertinencia y eficacia de la cooperación internacional no reembolsable y técnica que se gestiona desde un rol dual en el país. APC-Colombia en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) son los responsables de liderar la ENCI 2019-2022 y estructurar los elementos de funcionamiento y operación del SNCI.

Para Colombia, un SNCI consolidado es un instrumento determinante en el desarrollo de alianzas multiactor, porque facilita la articulación de actores de distinta naturaleza, la gestión de conocimiento e información, el fortalecimiento de capacidades, la comunicación de doble vía, entre otros temas. Además permite la articulación de esfuerzos en gestión de CI, tanto a nivel nacional como territorial, lo que le da a las alianzas la característica de articular sus iniciativas desde un enfoque nación-territorio.

Por su parte, la ENCI 2019-2022 propone que para responder a los retos y oportunidades de Colombia en el escenario internacional desde un rol dual, es necesario promover el trabajo conjunto entre todos los actores de la cooperación internacional al desarrollo (entidades nacionales, autoridades locales, cooperantes, sector privado y sociedad civil), a través de alianzas construidas sobre valores compartidos y objetivos comunes.

En ese marco la CSS y CT que promueve Colombia tiene que privilegiar iniciativas integrales que respondan a las demandas de los países de acuerdo a sus prioridades de desarrollo, a través de relaciones horizontales que incluyan a diversos actores como países desarrollados, organizaciones internacionales, sector privado, la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y la academia.

Por otra parte, APC-Colombia también desarrolla estrategias específicas que permiten y estimulan la participación de actores no gubernamentales, tanto del sector social como del sector privado en las iniciativas de cooperación internacional para fortalecer la implementación de los ODS en los territorios, en cumplimiento del ODS 17. Para ello ha implementado un portafolio de servicios e incentivos para lograr alianzas multiactor más eficientes:

1. Articulación a través del mapeo de actores estratégicos con los cuales establecer una relación.
2. Intercambio de conocimientos, experiencias y documentación de buenas prácticas.
3. Fortalecimiento institucional a través de la gestión de conocimiento en CID y apoyo a la formulación de iniciativas.
4. Apalancamiento a través de fondos de contrapartida de APC-Colombia (co-financiación, reconocimiento de contrapartida en especies, etc.)
5. Posicionamiento a nivel nacional e internacional a través de estrategias de visibilización de buenas prácticas⁴.

En cuanto a financiamiento de iniciativas de CID, Colombia cuenta con experiencia en la implementación de diversos instrumentos financieros para llevar adelante este tipo de alianzas, como por ejemplo los Bonos de Impacto Social (BIS). Este instrumento consiste en que uno o varios operadores reciben el capital inicial de uno o varios inversionistas para la implementación de su intervención, y sólo si los resultados esperados son alcanzados, y fueron verificados por un tercero independiente, uno o varios pagadores de resultados desembolsan los fondos pactados a los inversionistas, que son quienes asumen el riesgo. Desde 2017, el mecanismo ha sido apoyado por el gobierno de Suiza, a través de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) y el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) (BIS I denominado “*Empleando Futuro*” y el BIS II denominado “*Calí Progresa con Empleo*”).

⁴ Fundación ANDI y APC-Colombia (2016). *Lineamientos de Cooperación Internacional para el Sector Privado*. pág. 29. https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/guia-cooperacion-20sep-flipboard.pdf

Recientemente, en 2020 APC-Colombia publicó el documento de Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia, que conceptualiza el tema en el contexto de la CID y realiza una clasificación de actores por sectores con el objetivo de analizar dinámicas de articulación entre múltiples actores de la alianza que busque resolver problemas de desarrollo. Aclara asimismo, que no todos los actores de un mismo sector son iguales, sino que comparten características similares para la implementación de una iniciativa multiactor.

El documento avanza en la descripción de cada sector (público, privado, sociedad civil, cooperación internacional, academia), los actores que se identifican en cada uno de ellos, así como los incentivos y roles de cada uno en la construcción e implementación de alianzas multiactor. APC-Colombia por su parte, es quien tiene la función de coordinar y articular las alianzas multiactor en la CID desde un rol dual.

► Costa Rica

El Documento de Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022 (Actualización de medio término) propone que el desarrollo es un proceso multinivel y multifactorial complejo y que requiere recursos de todo tipo, para lo cual en el marco del ODS 17 considera necesario construir alianzas entre todos los sectores y actores, internos y externos, a nivel nacional y subnacional.

Asimismo, fomenta la importancia de implementar iniciativas de cooperación descentralizada y multiactor, a través de alianzas estratégicas para el desarrollo, que favorezcan la participación de los Estados, las autoridades locales, el Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales, los pueblos indígenas, afrodescendientes, la sociedad civil, el sector privado, la comunidad científica y académica y toda la población.

Para el abordaje de las alianzas multiactor, Costa Rica propone la incorporación de nuevos actores nacionales en la cooperación internacional, no solo desde la óptica de la demanda sino y, sobre todo, desde la oferta (Cooperación Sur-Sur). Por otra parte, dado que se trata de distintos actores con esquemas e intereses de trabajo diferentes, considera que es necesario implementar abordajes distintos teniendo en cuenta las particularidades de cada actor (sector privado, sector académico, las organizaciones de la sociedad civil) para el trabajo conjunto.

La implementación de la Política de CID está a cargo del Área de Cooperación Internacional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), en coordinación con la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Para ello Mideplan coordina el Subsistema de Cooperación Internacional, el cual está integrado por instituciones y organizaciones públicas de Costa Rica, y en ese marco aprueba los proyectos y programas elaborados por instituciones públicas y privadas, según lo establece la normativa vigente del país.

► Cuba

En el marco del Decreto-Ley N° 16 de la Cooperación Internacional aprobado en setiembre de 2020, se describe que la cooperación promovida desde el Gobierno de Cuba, es aquella *“que se realiza directamente entre gobiernos o entre uno de ellos y autoridades locales, o a través de una entidad designada en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos intergubernamentales”*.

Los programas de cooperación internacional que Cuba ofrece se implementan a través de convenios o acuerdos intergubernamentales o interinstitucionales, presentados por los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones superiores de dirección empresarial y entidades nacionales, al Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera para su coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Por otra parte, establece que las personas jurídicas cubanas pueden ser receptoras de cooperación internacional que el país recibe, la cual deberá dirigirse fundamentalmente a los sectores estratégicos definidos por el Estado.

Asimismo, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera cuenta con un Comité de Gestión y Aprobación de Programas y Proyectos de la Cooperación Internacional de carácter asesor que realiza la evaluación de los programas y proyectos de cooperación internacional que el país recibe. Está integrado de forma permanente por representantes del: Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera; Ministerio de Economía y Planificación; Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias; Ministerio del Interior; Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; y Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. Asimismo, se establece que pueden participar otros organismos de la Administración Central del Estado, órganos, organizaciones superiores de dirección empresarial, entidades nacionales, órganos de relación, los gobernadores y el Consejo de la Administración Municipal Isla de la Juventud, según los proyectos objeto de aprobación.

Los recursos necesarios para la ejecución de las iniciativas de cooperación internacional son aprobados por los ministros de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios según el Plan de la Economía y el Presupuesto del Estado.

Por otra parte, para la aprobación de los proyectos se requiere la firma de acuerdos y la creación de un *“Comité Coordinador del Programa o Proyecto”*, integrado por representantes de las distintas entidades y actores colaboradores, para supervisar y coordinar las acciones necesarias de ejecución de la iniciativa.

► Ecuador

Según antecedente sistematizado por el equipo consultor, Ecuador desarrolló un documento de Políticas y Estrategias de Cooperación Internacional no reembolsable (CINR) 2017-2021, en el cual reconoce distintos actores en el sistema de CI no reembolsable, si bien la cooperación internacional no reembolsable que el país promueve se realiza fundamentalmente entre instancias públicas.

Asimismo, destaca el rol fundamental de la academia como entidades ejecutoras o co-ejecutoras de recursos de CINR, dado que generan información a través de análisis e investigaciones, sobre desarrollo y CINR, que sirven de base para la política pública. Además, el documento resalta que en el contexto actual, es necesario generar alianzas estratégicas entre todos los sectores para promover el desarrollo, y en ese sentido considera necesario definir específicamente el rol del sector privado en el sistema de CINR para garantizar la complementariedad de sus acciones hacia las prioridades de desarrollo del país.

► El Salvador

Al momento de realizar la sistematización, el gobierno de El Salvador crea la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) como una unidad administrativa con autonomía funcional dentro de la Presidencia de la República. En su decreto de aprobación se indica como línea de trabajo *“propiciar la participación activa y coordinada de todos los sectores y actores involucrados con la cooperación internacional: cooperantes, instituciones nacionales, gobiernos locales, universidades, institutos de desarrollo tecnológico, empresa privada, organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil”*.

Por otra parte, del análisis de los potenciales casos de estudio se observó la participación de El Salvador en un número importante lo que permite afirmar que el país cuenta con trayectoria en la promoción de la participación de diversos actores en iniciativas de cooperación internacional, fundamentalmente en la modalidad de cooperación triangular.

► España

El V Plan Director de la Cooperación Española promueve la construcción y el fortalecimiento de alianzas o asociaciones con los diferentes actores comprometidos en alcanzar los ODS. En ese contexto, fomenta distintas líneas de acción entre los diferentes actores de la cooperación internacional, públicos, privados y de la sociedad civil, españoles y de sus países socios, para maximizar sinergias, complementar recursos, enriquecer aprendizajes e incrementar el impacto en el desarrollo de las intervenciones.

Para ello, aplica estrategias diferenciadas que respondan a las particularidades de cada país, territorio y población, realizando una identificación sistemática de los riesgos y oportunidades de desarrollo sostenible en cada contexto socioeconómico, y con soluciones de resiliencia particularizadas. Por lo cual, promueven una gestión de la cooperación internacional flexible, tanto en la ejecución de sus programas y proyectos, como en sus instrumentos y alianzas, a efectos de generar capacidad de aprendizaje y adaptación a medida que se logren resultados para el desarrollo sostenible.

Las alianzas de cooperación española con las ONG para el Desarrollo tienen una larga tradición dado que se consideran actores clave por su configuración estratégica y capacidad de propuesta y ejecución de intervenciones en desarrollo social, fortalecimiento de la sociedad civil, acción humanitaria, educación para el desarrollo y sensibilización.

Por otra parte, el gobierno de España se encuentra desarrollando estrategias y diseñando instrumentos para promover la participación del sector privado en el sistema de cooperación. Asimismo, dada su dimensión internacional y el compromiso solidario y de defensa global de los derechos laborales, sociales, económicos y civiles, se reconoce a los sindicatos españoles como uno de los agentes de cooperación para el desarrollo.

Otro socio clave en la CID, por su papel en la generación y transmisión de conocimiento a través de la docencia, investigación, innovación, transferencia de conocimiento y tecnología y creación de redes, son las universidades y centros de investigación con quienes es imprescindible consolidar alianzas sólidas en la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

El sistema de cooperación internacional en España cuenta además, con un **Consejo de Cooperación al Desarrollo** de carácter consultivo, adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, con una integración multiactor (personal de los distintos Ministerios relacionados con el tema, 6 miembros de ONG, 8 representantes de agentes sociales de la cooperación como los sindicatos, empresas, entre otros); 6 expertos en los distintos

temas de cooperación; un Secretario del Consejo, un presidente (cargo ocupado por el titular de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y el Caribe) y un vicepresidente, cargo ocupado por el Titular de AECID (Gobierno Español, 2004). Algunas de sus funciones más destacadas son: informar, con carácter previo y de forma no vinculante, sobre los anteproyectos de ley y otras propuestas en temas de cooperación internacional; informar la propuesta de plan director y plan anual; informar anualmente sobre el cumplimiento del principio de coherencia en las actuaciones de la cooperación internacional; informar sobre el cumplimiento de los compromisos internacionales.

► Guatemala

La Secretaría de Programación y Planificación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN), aprobó en 2019 un nuevo organigrama, creando una Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo con el objetivo de coordinar la formulación, implementación y darle seguimiento a la Política de Cooperación Internacional no Reembolsable.

En ese contexto, se creó una Dirección de Alianzas para el Desarrollo responsable de coordinar la implementación de la estrategia de cooperación y los mecanismos de diálogo del Sistema Nacional de Cooperación Internacional en sus distintos niveles: técnico-político, organismos del Estado, fuentes cooperantes, actores del desarrollo, entre otros, para sensibilizar, negociar y fortalecer las alianzas para el desarrollo en el marco de las prioridades de desarrollo del país. Además, es responsable de generar alianzas de las instituciones de gobierno con organizaciones civiles y privadas que coadyuven a la implementación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun y a la agenda internacional de desarrollo, entre otras funciones.

Recientemente, con el apoyo de AECID, han publicado un documento sobre alianzas multiactor para Guatemala, donde se plantea el marco conceptual y normativo, así como los instrumentos para su implementación, definiendo principios y realizando una caracterización de las alianzas.

Si bien, Guatemala reconoce el liderazgo del sector público para impulsar el desarrollo del país, también comprende que este no se puede lograr sin la participación de otros actores que inciden en él. Por lo tanto, la construcción participativa de este documento fue necesaria para avanzar en una sistematización que permitiera definir competencias y atribuciones de los distintos actores de la sociedad guatemalteca, estableciendo cómo estos actores deben y pueden contribuir a la implementación de las prioridades nacionales.

► Honduras

El documento de la Política Nacional de Cooperación al Desarrollo de Honduras, busca fortalecer la CSS y la CT desde un rol dual (oferta y demanda), promoviendo una mayor participación de los actores y socios al desarrollo públicos y privados, nacionales e internacionales, a través de alianzas que permitan una participación en condiciones de igualdad, compartiendo potencialidades y generando sinergias según intereses y recursos disponibles.

En cuanto a actores, el documento reconoce los roles que juegan *“las personas como protagonistas de los procesos de desarrollo, las autoridades locales como formuladores de políticas y prestadores de servicios, y las organizaciones de la sociedad civil como movilizadoras de la comunidad”*.

Reconoce asimismo, la necesidad de institucionalizar un Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo Sostenible, estructurado, incluyente, en el que participen de forma activa y coordinada todos los socios de cooperación a través de sus roles específicos, lo cual permitirá fortalecer los mecanismos de comunicación y relacionamiento entre los diferentes actores mejorando el trabajo conjunto y la posibilidad de aprovechar sinergias entre ellos.

Por otra parte, manifiesta la importancia de mejorar el marco normativo, los procesos y procedimientos de gestión de la cooperación internacional no reembolsable, para vincularla con las metas de desarrollo y mejorar la alineación de la cooperación internacional y su ejecución, evitando la dispersión en sus priorizaciones.

Algunos de los instrumentos que propone para fortalecer la participación de otros actores en la CID son: i) institucionalizar una Mesa de Efectividad de la cooperación como mecanismo de diálogo y coordinación entre el Gobierno y los socios nacionales e internacionales de desarrollo; ii) institucionalizar y fortalecer la Red de Enlaces de Cooperación Internacional de Honduras; iii) crear una Red de Enlaces de Cooperación Privada al Desarrollo, iv) crear un Fondo de CSS y CT de Honduras.

► México

El Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018 de México, indica que la AMEXCID tiene que contribuir al desarrollo nacional a través de la coordinación con la Administración Pública Federal (APF), gobiernos locales, sector privado, organizaciones no gubernamentales y otros actores relevantes. Considera que es importante superar en la práctica el viejo enfoque que veía a las relaciones internacionales exclusivamente como relaciones intergubernamentales, y promover la participación de múltiples actores

con incidencia en el desarrollo, como la sociedad civil, el sector privado, las fundaciones filantrópicas, la academia, los sindicatos y los gobiernos locales.

Esto queda reflejado en el principio de inclusión, uno de los principios que rigen la CID en México, que dice: *“La formulación de la política, así como los proyectos y acciones de cooperación, incorporarán, en la medida de sus competencias y pertinencia, la participación de distintos actores no gubernamentales como la sociedad civil, el sector privado y la academia”*.

Para llevar adelante este mandato y de acuerdo a las tendencias internacionales, proponen trabajar en la inclusión de nuevos actores, tanto para la planeación y la identificación de oportunidades de CID, como para la ejecución de proyectos, a través de los **Consejos Técnicos**⁵ creados en el marco del **Consejo Consultivo de AMEXCID**⁶.

Los Consejos Técnicos, de carácter consultivo y asesor, son mecanismos de diálogo y vehículos de gran utilidad para catalizar alianzas multiactor desde una perspectiva de desarrollo sostenible y representan un brazo articulador externo a la AMEXCID para generar acciones innovadoras de CID. Según se pudo relevar, en estos momentos AMEXCID se encuentra en proceso de reinstalación y reenfoque de los seis Consejos Técnicos aprobados y creando nuevos.

Entre las actividades definidas de estos Consejos encontramos: **(1)** Trabajar con actores relevantes de la cooperación internacional para el desarrollo que no están explícitamente contemplados por la Ley. **(2)** Asesorar a la AMEXCID en la definición de políticas, planes, programas y acciones de cooperación internacional para el desarrollo, enriqueciendo la visión de la Agencia con la de actores externos. **(3)** Fomentar la cultura de la cooperación internacional para el desarrollo en esferas más allá de la Administración Pública Federal. **(4)** Promover acciones de cooperación internacional para el desarrollo en ámbitos diversos. **(5)** Coadyuvar a la consolidación de una política de Estado en materia de cooperación internacional para el desarrollo, integral e incluyente. **(6)** Complementar los esfuerzos de coordinación y concertación que se realizan en el seno del Consejo Consultivo.

⁵ PROCID, Art. 1.4.2. Convocados a propuesta del Director Ejecutivo de la AMEXCID, tiene como objeto sistematizar el diálogo de la propia Agencia con otros cooperantes mexicanos en temas especializados. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/109684/PROCID.pdf>

⁶ PROCID, Art. 1.4.1. Órgano colegiado de coordinación intersecretarial de la AMEXCID, constituido con el propósito de contribuir a la formulación del PROCID y de la política pública en esta materia, cuya definición es responsabilidad de la SRE. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/109684/PROCID.pdf>

► Panamá

El Plan Nacional de Cooperación “Panamá Cooperación 2030” resalta entre sus principios y objetivos la importancia de promover alianzas multiactor para el desarrollo.

Por un lado, plantea la necesidad de construir una cooperación estructurada en red, que permita una progresiva articulación de las estructuras y los procesos de cooperación de Panamá. Esto permitirá disminuir la dispersión de las acciones, facilitar la coherencia y mejorar la eficacia a través de una mayor participación y colaboración productiva de actores de desarrollo (nacionales e internacionales). Además, contribuirá a construir un Sistema Nacional de Cooperación como un sistema en red que fomente el trabajo de los distintos actores de la cooperación al desarrollo en clave de red.

Por otra parte, desde el Estado se liderarán los objetivos, la agenda y los mecanismos de cooperación, y se buscará el involucramiento y participación de los diferentes actores del desarrollo (organizaciones de la sociedad civil, universidades y sector privado), dado que los aportes y el compromiso de todos los actores tienden a producir valor, mejorar los efectos e impactos para el desarrollo, y generar capital social.

Para lograr estos objetivos será necesario consolidar el Sistema Nacional de Cooperación, el cual permitirá integrar la diversidad y las capacidades de los actores de desarrollo de todo el país. Asimismo, el documento de Política distingue que para garantizar la participación de los actores de desarrollo (y también de la ciudadanía) es necesario que ésta sea un medio (para lograr resultados de desarrollo) y un fin (por su rol en promover la cohesión y el capital social). Y que por lo tanto para lograr una participación real de todos los actores, es necesario crear espacios de diálogo, estimular el interés de todas las partes y mostrar la incidencia de las acciones participativas.

Una arquitectura en red permitirá también garantizar la gobernanza del SNC dado que facilita el trabajo multidisciplinario necesario para enfrentar los desafíos complejos del desarrollo en el marco de la Agenda 2030 y los ODS. Un sistema en red con estructuras ágiles, flexibles y modulares. Una red en la que participan actores estatales y no estatales, que facilite la reconfiguración de equipos y estructuras para diferentes proyectos en virtud de su flexibilidad y modularidad.

Para el gobierno de Panamá, la flexibilidad es un principio necesario dado que el conjunto de actores del SNC se relacionan a través de conexiones variables que requieren acciones específicas para cada uno de ellos. Asimismo, otro de los principios fundamentales es incorporar una gobernanza que se apoye en relaciones horizontales y que facilite la toma de decisiones colectiva, involucrando la diversidad de las miradas y voces de los actores involucrados.

Otra de las estrategias sería priorizar proyectos integrados en redes temáticas/sectoriales de desarrollo (educativas, género, derechos humanos, territoriales, etc.), lo que podría facilitar la identificación del mapa de actores y la implementación de la alianza. Por último, se propone concebir y diseñar proyectos como redes operativas/productivas, para lograr niveles significativos de participación de actores (incluyendo individuos), usando estilos de gestión organizativa apropiados para redes. Esto facilita (I) un mayor caudal de recursos (humanos, tecnológicos, de conocimiento), (II) responsabilidades compartidas, y (III) en algunos proyectos también favorece la sostenibilidad de los efectos.

Para la implementación de la red se definen diferentes acciones/actividades entre las que se propone la instalación y puesta en funcionamiento de un Consejo Consultivo Nacional que canalice una mayor presencia y participación de los gobiernos locales, la sociedad civil y las instituciones académicas en el debate y la coordinación de la Cooperación. El trabajo en redes multiactor contribuye a compartir ideas, responsabilidades, recursos y diferentes enfoques para enfrentar los desafíos del desarrollo.

El documento introduce el concepto de “*capacidades generativas*” (Moreno, 2009), para definir la forma de trabajo en red en la cooperación. Este enfoque promueve una visión sistémica en red, que permite afrontar procesos paralelos y fragmentados que se dan en el marco de los proyectos y programas de cooperación internacional (ej. actividades dentro de un proyecto, una cartera de proyectos para un ministerio, etc.) y dotar a todas las actividades de sentido estratégico. Desde ese mismo enfoque también se destaca la importancia de promover la “*capacidad colaborativa*” entre los distintos actores del SNC, reconociendo que es un trabajo difícil pero necesario para lograr eficiencia, eficacia y resultados en iniciativas multiactor.

A efectos de contar con un espacio de participación de actores de todo el sector público y actores nacionales no público, se crea el Consejo Consultivo Nacional de Cooperación Internacional (CCC).

► Paraguay

Si bien Paraguay no cuenta con un documento de política de la CID, en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, se orientan las políticas públicas y acciones de los organismos y entidades del Poder Ejecutivo. En ese marco se habilita la coordinación de iniciativas entre los diversos niveles de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y los demás Poderes del Estado, y se resalta la importancia de trabajar en conjunto con otros actores. Asimismo, se plantea la necesidad de revisar las normas legales para lograr una mayor eficiencia y eficacia de la CSS y CT desde un rol dual en el marco de la Agenda 2030.

Por su parte, en el Informe Voluntario sobre los ODS 2018, Paraguay presenta el “*Mapa de Cooperantes*” como instrumento para avanzar hacia la construcción de un Sistema Nacional de Cooperación, fortalecer la coordinación y gestión de la cooperación internacional no reembolsable, rendir cuentas, visibilizar la CSS y CT del país, y promover la articulación de acciones entre los organismos del Estado, los cooperantes, sociedad civil y sector privado.

► Perú

En 2019, en el marco de una nueva agenda de desarrollo, el gobierno de Perú aprueba una Declaración de Política de Cooperación Técnica Internacional, donde se propone afianzar desde un rol dual la contribución de la cooperación técnica internacional al desarrollo sostenible. En ese sentido, se compromete a fomentar y fortalecer espacios de diálogo y coordinación entre los distintos actores de desarrollo e impulsar alianzas multiactor así como esquemas y mecanismos de cooperación innovadores. Para ello, propone generar sinergias e instrumentos innovadores de asociación y financiación, con particular énfasis en la cooperación sur-sur y la cooperación triangular.

Un documento publicado recientemente, busca establecer un marco conceptual que contribuya a una mejor comprensión de las Alianzas Multiactor como un nuevo esquema de colaboración para ser implementado en el Perú bajo las diversas modalidades de CINR. En ese marco, consideran que las Alianzas Multiactor deben perfilarse como un esquema de trabajo nuevo y complementario a otro tipo de acciones que la CINR que ya viene realizando el país.

En el marco de los compromisos asumidos por el Estado peruano en la Agenda 2030, la APCI se propone implementar mecanismos de promoción y fortalecimiento de estas Alianzas Multiactor, que permitan generar las condiciones necesarias para incentivar la participación de los actores indicados en actividades orientadas a la promoción de estrategias incluyentes y sostenibles de desarrollo.

En ese contexto, APCI se ha propuesto crear espacios de colaboración y brindar acompañamiento a las alianzas, para lo cual entre sus competencias promueven:

- Identificar socios potenciales para la conformación de alianzas, diagnosticando las capacidades que se requieren para que una alianza prospere y los actores susceptibles de aportar esas capacidades. Al respecto, se compromete a mantener un esfuerzo de información y mapeo de capacidades para permitir la más fácil identificación de socios potenciales, en una determinada área geográfica y temática.

- Facilitar la articulación y el diálogo entre actores, contribuyendo a la construcción de la estructura de gobernanza más adecuada en cada caso, de forma que los actores se sientan representados equitativamente y que permita de manera rápida la toma de decisiones.
- Realizar acciones complementarias de monitoreo, seguimiento, y evaluación a los procesos acordados en el seno de la alianza, como aporte de un referente externo a la mejora de los procesos de decisión y de implementación de las actividades, proyectos o programas de la misma.

APCI señala en su documento que establecer una secuencia o un diseño del proceso válido para todos los casos es muy difícil. Cada Alianza Multiactor define un universo propio, no solo por la específica naturaleza del problema que se trata de abordar, sino también por el tipo de opciones institucionales que se adopte, por la gama de actores a los que se convoque y por el modelo de acuerdos y relaciones que entre ellos se establezcan. Es decir, las fórmulas adoptadas y los procesos a través de los cuales se accede a ellas son altamente específicas en cada caso, y esta capacidad de adaptarse al contexto es una de las virtudes que deben atesorar las Alianzas Multiactor, si pretenden tener éxito.

De una amplia relación de estudio de casos, identifican distintas condiciones necesarias para generar un espacio que permita el desarrollo de alianzas multiactor en el marco de tres dimensiones:

- 1/ Diseño.** Realizar una definición precisa de los objetivos y una identificación adecuada de socios.
- 2/ Procesos.** Identificar un liderazgo adecuado para garantizar un clima de colaboración. Acordar desde el inicio una estructura de financiación sostenible. Consolidar una estrategia de gestión profesional de calidad. Adoptar una fórmula organizativa nueva que establezca procesos adecuados de seguimiento, reporte y evaluación, y garantice la gestión de conocimiento.
- 3/ Contexto.** Definir una adecuada, eficiente y legitimada estructura de gobernanza, en la que todos los actores se sientan convenientemente representados y operar con las estructuras de gobernanza más amplias en las que se desenvuelven los actores que la constituyen.

► Portugal

Previo a la aprobación de la Agenda 2030 y los ODS, Portugal realiza un proceso consultivo y amplio, involucrando a las fuerzas políticas y actores sociales para la construcción y aprobación del Concepto Estratégico de la Cooperación Internacional 2014-2020. En ese marco crea el **Foro de Cooperación para el Desarrollo**, de carácter consultivo, como espacio para la promoción de coherencia y complementariedad de la cooperación al desarrollo, a través del diálogo y la reflexión entre el Estado, la administración local y la sociedad civil, para la búsqueda y concreción de alianzas y proyectos conjuntos.

Entre las competencias del Foro caben destacar las funciones de dar opinión y formular recomendaciones sobre la política de cooperación y la actuación de los actores privados en el áreas; presentar propuestas para promover acuerdos entre los actores públicos y privados de cooperación para el desarrollo; presentar propuestas de sensibilización, información y educación que tengan por objetivo fortalecer relaciones con países socios y la adhesión de la opinión pública portuguesa en los temas de cooperación al desarrollo; y construir foros temáticos.

En ese sentido, se destaca que la política de cooperación al desarrollo de Portugal se basa en una estructura descentralizada con una amplia gama de actores, estatales y no estatales, con objetivos y capacidades de intervención complementarias. Esta visión requirió construir consensos, alinear incentivos y movilizar recursos desde un abordaje holístico, y realizar una clasificación de actores y los instrumentos necesarios para su participación en la cooperación al desarrollo.

► República Dominicana

República Dominicana cuenta con un documento de Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo⁷ (PCID) que se enmarca en la Estrategia Nacional de Desarrollo al 2030, y constituye un instrumento orientador del Sistema Nacional de Cooperación Internacional al Desarrollo (SINACID) para avanzar hacia el desarrollo sostenible, desde un rol dual en la CSS y CT. Para lograr los objetivos planteados, propone convocar y promover la participación de distintos actores (de la sociedad civil, del sector privado, organizaciones de base comunitarias, gremios y sindicatos) como agentes impulsores del desarrollo en coordinación con el Estado.

⁷Política de CI 2016. Disponible en: <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/politica-de-ci-para-el-desarrollo-resumen-ejecutivo.pdf>

El SINACID como espacio de articulación y coordinación de los actores que participan en la gestión de la cooperación internacional no reembolsable, permite desarrollar el diálogo entre las instituciones gubernamentales, las fuentes de cooperación, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, y la alinear las iniciativas a la estrategia nacional de desarrollo. En ese contexto, República Dominicana avanzó en la definición de un marco conceptual que delimita las funciones principales y los ámbitos de interacción de cada actor del sistema.

Específicamente el documento de política promueve la organización efectiva de espacios de coordinación sectorial y territorial de cooperación internacional multiactor, donde se promoverán programas y proyectos de desarrollo conjuntos con enfoques interinstitucionales, para lograr las metas de la estrategia de desarrollo del país. Para ello propone mejorar la sistematización y transmisión de información sobre iniciativas de cooperación a nivel territorial, promover una mayor coordinación y participación con la sociedad civil y reconocer y contar con investigación y conocimiento de la academia.

Por otra parte, como línea de acción plantea sistematizar buenas prácticas en el nivel local, sectorial, de la sociedad civil, sector privado empresarial, la academia y los socios cooperantes para elaborar un catálogo de oferta que pueda ser compartido a través de iniciativas de CSS y CT.

Asimismo, como instancia de participación y articulación la política crea un Consejo Consultivo de Cooperación Internacional integrado por representantes de sociedad civil, sector privado y academia, coordinado en forma conjunta por el Ministerio de Economía, Presupuesto y Desarrollo (MEPyD) y el Ministerio de Exterior (MIREX). El Consejo podrá estar organizado en comisiones y grupos de trabajo según la naturaleza de los temas a analizar y debatir y emitirá informes sobre cuestiones de interés de la PCID,

► Uruguay

Del estudio de los antecedentes se constata que Uruguay aprobó en 2019 por decreto presidencial, la *“Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030”*, que fue el fruto de un proceso participativo y de consulta a los diversos actores del SNCI y de negociación al más alto nivel político. Diseñando y acompañando el proceso de construcción de la política, estuvieron la academia y la sociedad civil como miembros integrantes del Grupo de Referencia Interinstitucional. En el proceso de consulta, fueron convocados actores del gobierno nacional de todos los poderes del Estado, así como de los gobiernos subnacionales, de la sociedad civil organizada, de las cámaras y redes empresariales, junto a actores de la academia uruguaya para trabajar juntos en la identificación de los desafíos, las oportunidades y las estrategias para robustecer el aporte al desarrollo sostenible de la política de cooperación dual de Uruguay.

El documento de política de cooperación internacional de Uruguay establece como uno de sus fundamentos que dicha política “*se enriquece de la participación de todos los actores de la cooperación internacional, respetando sus autonomías, responsabilidades y roles diferenciados*”. Además, en el objetivo estratégico 3, para “*ampliar la capacidad oferente de Uruguay*” se traza como estrategia incorporar a actores no estatales en el programa de cooperación sur-sur y triangular, para lo cual también prevé identificar las capacidades y buenas prácticas que existan entre estos actores en el país, para poder tenerlas en cuenta en la estrategia de CSS y CT. Específicamente se hace alusión a las alianzas multiactor en el objetivo estratégico 4 de la política “*fortalecer las alianzas e instrumentos para el desarrollo sostenible*” y propone una serie de líneas para promover la participación de los actores de los gobiernos subnacionales y no estatales (sociedad civil, academia y sector privado) en la cooperación internacional con un rol dual.

La actual administración de gobierno está elaborando una planificación estratégica para los próximos años que tiene como uno de sus ejes de trabajo la cooperación con el sector productivo y la sociedad civil, así como un fuerte anclaje en los territorios para contribuir a la implementación de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.



En síntesis, la mayoría de los países del espacio iberoamericano que cuentan con marcos normativos aprobados luego de la adopción de la Agenda 2030, han incluido estrategias y objetivos para avanzar en la integración de otros actores en su CSS y CT, lo cual constituye un elemento básico de los entornos habilitantes para las alianzas multiactor. Sin embargo, son aún relativamente pocos aquellos que han puesto en marcha instrumentos o espacios específicos para la promoción de estas alianzas. El estudio permitió comprobar asimismo que hay países que cuentan con todos los elementos en sus marcos normativos y arreglos institucionales y sin embargo no registran aún muchas experiencias de alianzas multiactor en su CSS y CT. Mientras que hay otros que no cuentan con documentos de política que explícitamente promuevan dichas alianzas, pero de igual manera tienen instrumentos que promueven alianzas multiactor.

Por lo tanto, la existencia de marcos normativos y arreglos institucionales que promuevan las alianzas multiactor parece ser un requisito necesario pero no suficiente para asegurar su construcción y el éxito en sus resultados. Como se analiza en la próxima sección, hay otros desafíos, oportunidades, fortalezas y debilidades que necesitan ser comprendidos y abordados para impulsar alianzas exitosas para el desarrollo sostenible a través de la CSS y CT en la región.

05

Analizando las fortalezas, las oportunidades, los desafíos y las debilidades para la gestión de alianzas multiactor en la CSS y CT de la región

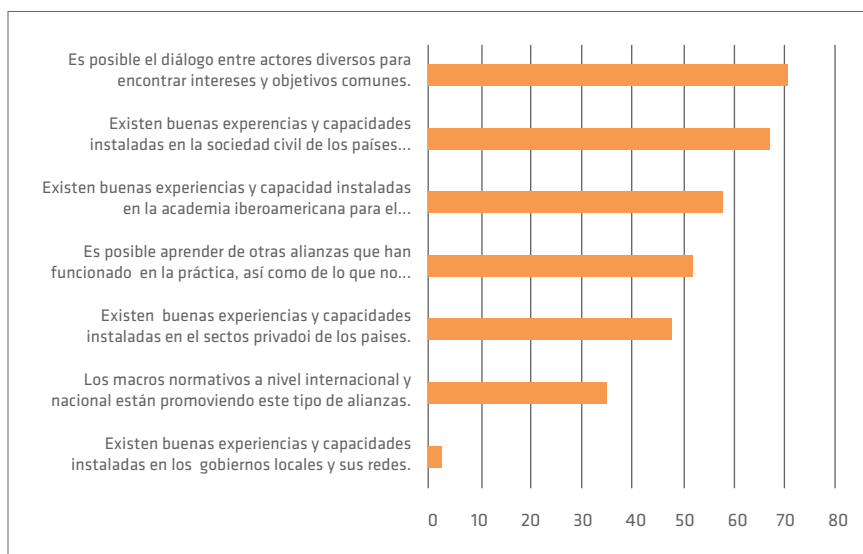
A partir de la revisión de literatura y el informe del taller “*Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur*” realizado en Santiago de Chile en 2019, se identificó una serie de oportunidades y desafíos para la gestión de alianzas multiactor en la CSS y CT. Estas fueron presentadas como opciones en la encuesta en línea, en la que se pidió a las personas encuestadas que indicaran todas las opciones que entendían relevantes.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Las principales oportunidades que los encuestados reconocieron para la gestión de alianzas multiactor en la CSS y CT fueron, en primer lugar, que el diálogo entre actores diversos para encontrar intereses y objetivos comunes es posible (71%) y, en segundo lugar, que existen buenas experiencias y capacidades instaladas en la sociedad civil (68%).

También las personas encuestadas identificaron otras oportunidades pero que puntuaron con menor frecuencia. Por un lado, reconocieron que hay capacidades instaladas en la academia para el desarrollo sostenible (58%) y en el sector privado (48%) de los países de la región, mientras que solo un 3% de los encuestados identificó que las capacidades de los gobiernos locales pudieran constituir un factor de oportunidad para la construcción de este tipo de alianzas. Por otro lado, más de la mitad de los encuestados (52%) reconocieron que es posible aprender de otras alianzas multiactor para impulsarlas en su propio contexto. Por último, un 35% de los encuestados identificó como una oportunidad que los marcos normativos internacionales y nacionales promuevan este tipo de alianzas.

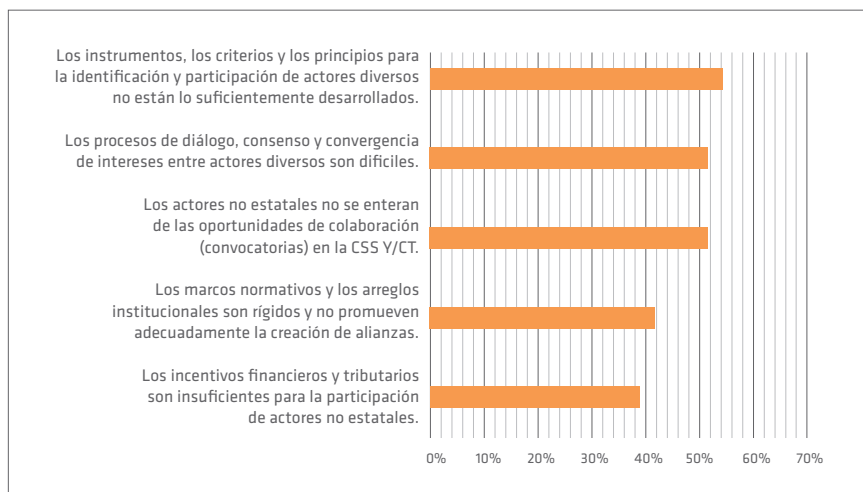
GRÁFICO 2: oportunidades para la gestión de alianzas multiactor en la CSS y CT (% de encuestados que votó cada oportunidad).



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta en línea.

Consultados sobre los desafíos, los encuestados destacaron en primer lugar que los instrumentos, los criterios y los principios para la identificación y participación de actores diversos no están lo suficientemente desarrollados (58%), lo que coincide con lo hallado en la sección anterior, a partir de la sistematización de los marcos normativos y arreglos institucionales que mostró que sólo un 38% de los países del espacio iberoamericano contaba con instrumentos o espacios específicos. Seguidamente, los encuestados señalaron que los procesos de diálogo, consenso y convergencia de intereses entre actores diversos son difíciles (55%), lo que muestra que varios de los encuestados entienden que el diálogo es difícil pero necesario, ya que los espacios de diálogo son también la oportunidad más mencionada. Con la misma frecuencia, señalaron que los actores no estatales no se enteran de las oportunidades de colaboración (convocatorias) de CSS y CT (55%), lo que podría responder al hecho de que no todos los países cuentan con sistemas nacionales de cooperación internacional donde están representados en igualdad de oportunidades todos los actores, mientras que algunos países aún no incluyen a los actores no estatales o subnacionales en sus estrategias de CSS y CT, como se evidenció en la sección anterior. Otros desafíos señalados en una menor proporción son los marcos normativos rígidos o poco adecuados (45%) y la falta de incentivos financieros y tributarios para los actores no estatales (42%).

GRÁFICO 3: Desafíos para la gestión de alianzas multiactor en la CSS y CT (% de encuestados que votó cada desafío).



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta en línea.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En la encuesta en línea, se preguntó también sobre las principales fortalezas institucionales para la realización de alianzas multiactor. Varias de las instituciones respondieron que, como entidades rectoras, tenían capacidad y credibilidad para identificar y convocar a otros actores estatales y no estatales para trabajar juntos y alineados en torno a la CSS y CT. Algunas de ellas mencionaron además su capacidad para registrar información de los proyectos que existen en sus territorios, lo que les permite, a su vez, identificar alianzas multiactor en otras modalidades de cooperación internacional. Otras instituciones señalaron como fortaleza institucional su experiencia en la gestión de CSS y CT y, por lo tanto, que cuentan con capacidades para coordinar y brindar soporte a la ejecución de proyectos, lo que puede facilitar la ejecución de alianzas exitosas.

Otras fortalezas que señalaron fueron que sus instituciones ya habían elaborado marcos conceptuales y metodológicos para la promoción de alianzas, mientras que otras contaban con espacios de diálogo, arreglos institucionales o instrumentos concretos (fondos) para vehicularlas. Varias instituciones encuestadas reconocieron la voluntad política de avanzar en el diálogo y la coordinación con actores no estatales, lo que constituye un elemento esencial para la construcción y el desarrollo exitoso de alianzas multiactor en la CSS y CT.

Otra fortaleza destacada por algunas instituciones fue la mención al alto grado de articulación y compromiso en torno a la implementación de la Agenda 2030, que es el marco normativo internacional que promueve las alianzas multiactor para el desarrollo sostenible (ODS 17), lo que retroalimenta la hipótesis sobre los elementos clave que promueven las alianzas multiactor enunciada en la sección anterior.

Con respecto a las debilidades, fue posible identificar 3 grupos principales, a partir de lo manifestado por las personas que respondieron la encuesta. En primer lugar, la mayoría hizo referencia a la falta de financiamiento para las alianzas multiactor o para las contrapartidas que debería poner su institución. Un segundo cluster de respuestas giró en torno a la falta de recursos humanos en las instituciones, que estén capacitados en la temática y dedicados a la gestión de alianzas. Otra variante de este problema es la falta de tiempo de las instituciones para compartir experiencias, que se manifestó en algunas instituciones que no son entidades de cooperación internacional pero que han participado en esquemas de CSS y CT. Relacionado con esto, las instituciones reconocieron que su falta de experiencia en las alianzas constituye una debilidad, así como la falta de confianza en otros actores. En tercer lugar, se percibe como una debilidad institucional la falta de un marco normativo adecuado para promover estas alianzas, lo que abarca también la definición de procesos claros y sencillos para su gestión. Algunas instituciones dicen no contar con un marco normativo para este tipo de cooperación, mientras que otras señalan que existen impedimentos legales en los marcos vigentes para trabajar con actores no estatales, sobre todo el sector privado. Organizaciones de la sociedad civil y del sector privado encuestadas hicieron alusión a que los procesos para la postulación a la CSS y CT son largos y engorrosos y suelen incluir requisitos que algunos actores no estatales no pueden cumplir. Otros actores identificaron como una debilidad institucional no contar con registros adecuados sobre las iniciativas de cooperación que permiten mapear luego potenciales socios y alianzas en la CSS y CT.

PROFUNDIZANDO EN LOS DESAFÍOS

Siguiendo la metodología PDIA de la Universidad de Harvard, se propuso a los participantes del *focus group virtual* que, en base a su experiencia calificada, deconstruyan aún más los desafíos de las alianzas, a través de la identificación e intercambio sobre sus razones subyacentes o subcausas.

Para esto se presentó a los participantes la misma lista de desafíos que se había incluido en la encuesta, junto con otros dos: uno referido a la falta de capacidades de los actores para el desarrollo de alianzas y otro referido a la voluntad de los gobiernos de involucrar a actores no estatales, que surgieron a partir del análisis de la literatura y de las respuestas a la encuesta en línea.

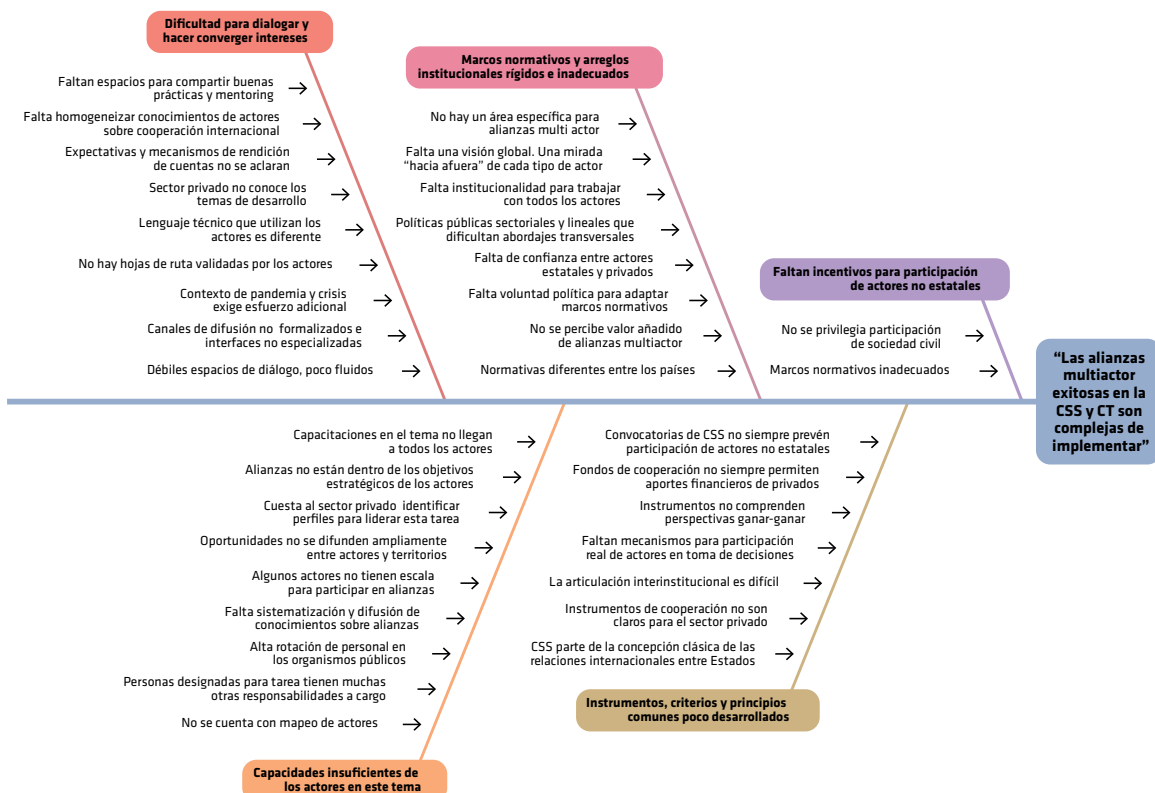
Los desafíos que fueron seleccionados por los participantes para la identificación de sus subcausas son los que aparecen en el Diagrama de Ishikawa que se presenta en la **Infografía 3**. En esta se incluye también la sistematización de todas las subcausas que surgieron del intercambio entre los participantes del focus group virtual.

Cada uno de los ramales causales del Diagrama de Ishikawa es un punto de entrada separado, aunque interconectado a los demás, al **problema principal de la complejidad para implementar alianzas exitosas en la CSS y CT en Iberoamérica**. Por ejemplo, si bien los marcos normativos y las capacidades de los actores son causas en sí mismas, también aparecen mencionadas por los participantes como subcausas para la falta o inexistencia de incentivos financieros o la dificultad para dialogar y hacer converger intereses.

Entre las subcausas mencionadas, es destacable que varias de ellas podrían ser abordadas por las instituciones responsables de la cooperación o por el propio PIFCSS. Entre estas, por ejemplo, se encuentran: la falta de espacios para compartir buenas prácticas y mentoring de alianzas; la desigualdad de conocimientos y lenguaje sobre cooperación, desarrollo y alianzas entre los distintos tipos de actores; la insuficiencia de personal dedicado exclusivamente a la construcción de alianzas; la ausencia de mapeos de actores.

A continuación se analizarán las subcausas de estos desafíos y se presentará el resumen de las opiniones de los participantes del focus group, acerca de cuáles de ellos presentan mayores *“espacios de cambio”* para ser transformados con el objetivo de facilitar la implementación de alianzas multiactor en la CSS y CT.

INFOGRAFÍA 3: Diagrama de Ishikawa.



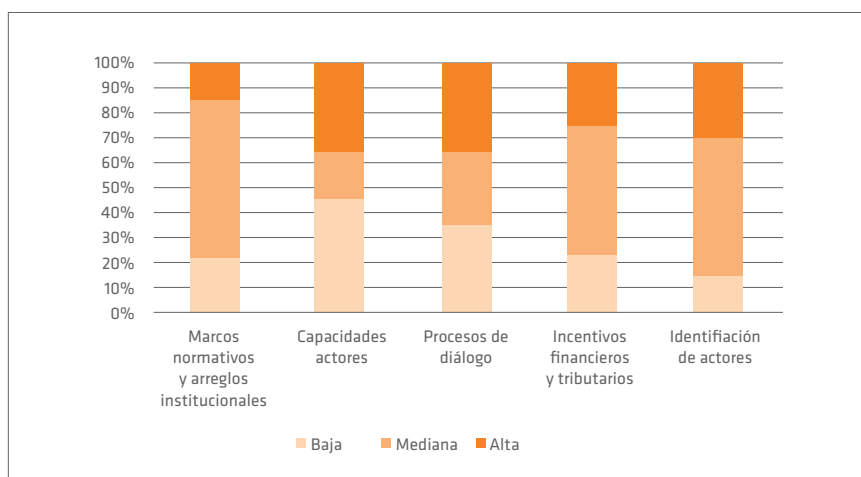
ANALIZANDO LAS SUBCAUSAS Y LOS ESPACIOS DE CAMBIO PARA CADA DESAFÍO

El último momento del focus group estuvo dedicado a la identificación del espacio de cambio de cada desafío, según el contexto de cada participante. Siguiendo con lo planteado en la Sección 3 de este documento, la metodología PDIA refiere al espacio de cambio como la ventana de oportunidad existente para la reforma de cada desafío (y sus respectivas subcausas), considerando tres requerimientos: voluntad política, aceptación y capacidades.

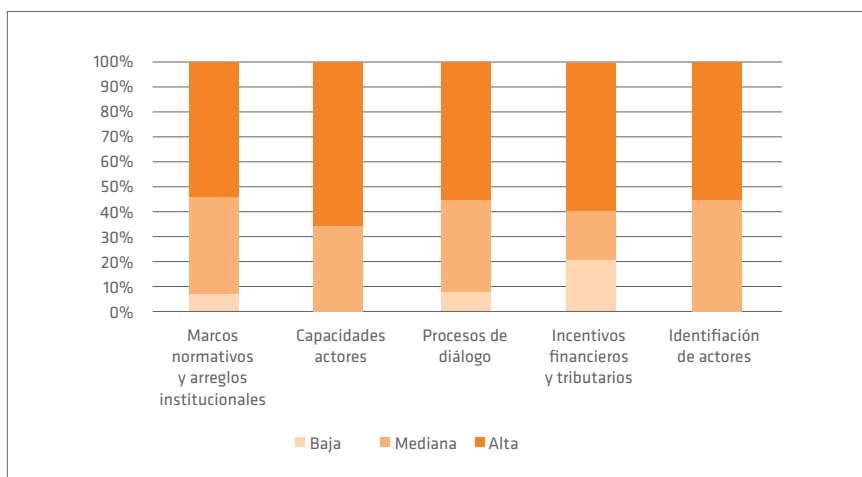
Para identificar los espacios de cambio correspondientes, se solicitó a los participantes que tomen cada una de los desafíos e indiquen, para sus respectivos contextos, cuánta voluntad política perciben que tienen los tomadores de decisión para modificar esa situación; cuánta aceptación podría tener la propuesta de cambio entre los principales interesados y cuántas capacidades existen para llevar adelante los cambios. Para esto, los participantes clasificaron cada requerimiento para cada desafío de acuerdo a una escala nominal que comprendía las categorías “baja”, “media” y “alta”.

A continuación, se describen los principales resultados de este ejercicio. Cabe resaltar que el análisis no presenta datos desagregados por país ya que, en la mayoría de los casos, el taller contó con la participación de uno o dos actores por cada Estado miembro del PIFCSS, lo cual dificulta la agregación de los datos. Futuras indagaciones podrían replicar este ejercicio a escala nacional a efectos de delimitar el espacio de cambio adecuado al contexto y desafíos de cada país.

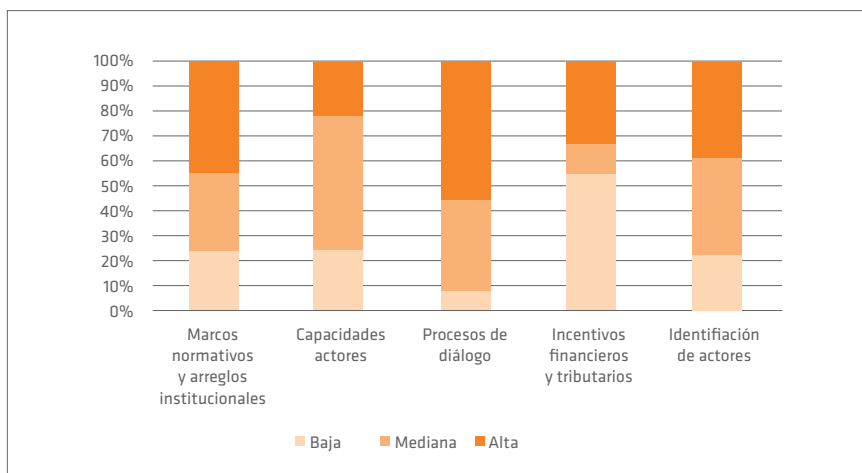
GRÁFICO 4: Nivel de Capacidad Técnica por Causa.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de votación en el focus group virtual.

GRÁFICO 5: Nivel de Aceptación por Causa.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de votación en el focus group virtual.

GRÁFICO 6: Nivel de Voluntad Política por Causa.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de votación en el focus group virtual.

- • ➤ **Los marcos normativos y los arreglos institucionales son rígidos y no promueven adecuadamente la creación de alianzas**

A pesar de que en el espacio iberoamericano los marcos normativos cuentan ya con algunos elementos que promueven la participación de los actores no estatales en la CSS y CT y, en una menor proporción, con arreglos institucionales que favorecen el encuentro y creación de confianza entre actores para la generación de alianzas, los participantes del taller identificaron la inadecuación o rigidez de los marcos como una de los principales desafíos o causas de que las alianzas multiactor sean complejas de implementar exitosamente en la región.

El espacio de cambio de este desafío estaría favorecido por altos niveles de aceptación (+50% de las observaciones) y relativamente altos niveles de voluntad política (aprox. 50% de las observaciones). Igualmente, es importante puntualizar que este desafío es uno de los tres en que se registran clasificaciones “bajas” de aceptación para una eventual reforma. Esto podría estar asociado a algunas de las subcausas identificadas en el Diagrama de Ishikawa, como la falta de confianza entre actores públicos y privados y la falta de percepción sobre el valor agregado que las alianzas podrían aportar a la cooperación.

La relativamente alta voluntad política resulta particularmente positiva ya que la transformación de esta causa depende en gran parte de este requerimiento. La voluntad política del Poder Ejecutivo y/o del Poder Legislativo son imprescindibles para adecuar las normas y los arreglos institucionales de manera tal que permitan contar con áreas específicas que se encarguen de las alianzas en las entidades rectoras de la CID y/o con espacios institucionales para generar confianza para trabajar con todos los actores, así como con una articulación global a nivel del Estado que promueva abordajes transversales, que son algunas de las acciones necesarias para superar este desafío.

La capacidad técnica presenta relativamente pocos registros altos y una proporción grande de registros “medios”, lo cual indica que el fortalecimiento de capacidades para generar marcos normativos y arreglos institucionales flexibles y adecuados es un requerimiento sobre el cual hay que trabajar para habilitar el espacio de cambio, ya que existen potencialidades.

Además, a efectos de apalancar este espacio de cambio, será importante notar la diversidad de niveles de desarrollo y enfoques de los marcos normativos presentes en los distintos países miembros del PIFCSS, que se documentan en la Sección III.

Además, como lo indican algunas de las subcausas que se muestran en el Diagrama de Ishikawa, este ejercicio de adecuación debería ir acompañado de un trabajo de armonización o coordinación entre los marcos normativos de los países del PIFCSS para evitar obstáculos surgidos por divergencias entre los marcos normativos de los países involucrados en la CSS y CT.

- • ➤ **Los actores no cuentan con suficientes capacidades para promover alianzas multiactor.**

Este “nuevo” desafío fue uno de los más votados entre los participantes del taller, como una de las principales causas que obstaculizan la gestación y el desarrollo exitoso de alianzas en la CSS y CT de los países iberoamericanos. El espacio de cambio de este desafío estaría favorecido por una alta aceptación de los actores involucrados para su transformación. Este dato es especialmente revelador en el marco del focus group ya que son directamente estos integrantes calificados quienes se verían involucrados en un proceso de fortalecimiento de capacidades, ya sea participando de formaciones, realizando esfuerzos para sistematizar y difundir conocimientos sobre alianzas, posicionando el tema entre los objetivos estratégicos de sus instituciones, entre otros, conforme el análisis que realizaron los propios participantes del taller sobre los aspectos que deberían abordarse para superar este desafío.

En cuanto a la capacidad técnica, aunque suene contradictorio, este desafío es el que cuenta con una mayor proporción de clasificaciones “altas”. Esto podría indicar que existe capacidad técnica en algunos lugares del Estado y actores para la implementación de alianzas multiactor que se podrían sistematizar y difundir en el contexto de las políticas de CSS y CT de los países de la región iberoamericana. Esto se corresponde con que un 52% de las personas que contestaron la encuesta identificaron la posibilidad de aprender de otras alianzas como una oportunidad para las alianzas en la CSS y CT. Una de estas experiencias a tomar como referencia podría ser, por ejemplo, la del proyecto “Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador, Capítulo Perú”, cuyo coordinador participó del focus group virtual.

Por último, de los participantes del focus group que trabajaron sobre esta causa, 60% registró que la voluntad política para aumentar la capacidad de los actores para la implementación de alianzas sería mediana, mientras que el resto otorgó igual número de clasificaciones altas y bajas (20% aproximadamente a cada una). Esto indica que sería posible trabajar sobre este requerimiento para ampliar el espacio de cambio, dato particularmente relevante para el PIFCSS en su rol como plataforma para el fortalecimiento de la CSS y CT de los países iberoamericanos. Aliados clave en este proceso podrían ser

actores de la sociedad civil y la academia, ya que un 68% y un 58% respectivamente de las personas que respondieron la encuesta indicaron que las capacidades de este tipo de actores para la construcción de alianzas es una oportunidad para la implementación de estas en la CSS y CT. Siguiendo las subcausas identificadas para este desafío en el Diagrama de Ishikawa, resultan particularmente relevantes para el rol del PIFCSS y sus Estados miembros: la sistematización y difusión de conocimientos sobre alianzas, la multiplicación y difusión de espacios de formación que actualmente no llegan a todos los actores y la realización de mapeos de actores involucrados en alianzas.

- • ➤ **Los procesos de diálogo, consenso y convergencia de intereses entre actores diversos son difíciles.**

En línea con los resultados de la encuesta, este desafío fue otro de los más votados en el focus group. Cuenta con relativos altos niveles de aceptación para ser transformado (+50%) y es el desafío con más registros de alta voluntad política para su transformación. En cuanto a la capacidad técnica para un eventual abordaje de este desafío, los participantes registraron iguales niveles de clasificaciones altas y bajas (aproximadamente 40% cada una). Esto, junto a los resultados del Diagrama de Ishikawa, indican que el mejoramiento de los procesos de diálogo a través del fortalecimiento de capacidades es una opción viable en el actual contexto de cambio.

Como declararon los participantes del focus group, la ausencia o insuficiencia de las siguientes acciones estaría dificultando los procesos de diálogo hasta el momento: la homogeneización del lenguaje entre los distintos tipos de actores, la sistematización de conocimientos y buenas prácticas, el fortalecimiento de los canales de difusión y el diseño de hojas de ruta. Igualmente existen otras subcausas de carácter más político que también requieren atención y que se beneficiarían del alto nivel de voluntad política registrado, como ser la generación de espacios propios de diálogo y de mecanismos de rendición de cuentas entre actores estatales y no estatales que puedan abonar en la generación de confianza mutua entre los actores de distinta naturaleza.

En el apalancamiento de este espacio de cambio deberían además aprovecharse las fortalezas de las entidades rectoras de la cooperación que se identificaron en la encuesta, particularmente su capacidad para identificar y convocar a actores estatales y no estatales para trabajar juntos y alineados en torno a la CSS y CT.

- • ➤ **Los incentivos financieros y tributarios son inexistentes o insuficientes para la participación de actores no estatales.**

Este desafío cuenta con una relativamente alta cantidad de calificaciones altas en términos de aceptación para su transformación, lo cual coincide con los resultados de la encuesta on line en la que la falta de financiación fue identificada como una de las principales debilidades para la implementación de alianzas multiactor en la CSS y CT. Asimismo, este dato se verifica en la realidad, ya que solamente el 58% de los países del espacio iberoamericano cuentan con fondos para realizar CSS y CT que involucre a actores no estatales. Sin embargo, este desafío es el que cuenta con mayores registros bajos en términos de voluntad política para su transformación (50%). Esto, sumado a una proporción pequeña de registros altos en términos de capacidad técnica (aproximadamente 20%), indican que es una de las causas que presentarían un menor espacio de cambio para su transformación en el contexto actual de crisis económica en la región profundizada por la pandemia por COVID-19.

Considerando las experiencias de CT sistematizadas en este informe, las cuales reflejan el impulso articulador y de apoyo financiero brindado por los socios tradicionales, se podría afirmar que los incentivos financieros para la participación de actores no estatales aportados por la CT serán aún más importantes en el actual contexto de crisis.

- • ➤ **Los instrumentos, los criterios y los principios para la identificación y participación de actores no están lo suficientemente desarrollados.**

Coincidentemente con los resultados de la encuesta, esta causa también fue una de las más votadas por los participantes del focus group. El cambio de esta causa presenta relativamente altos niveles de aceptación para su transformación, lo cual coincide con las respuestas de varias OSC y actores del sector privado a la encuesta on line en la que indicaron que los mecanismos para la participación de actores no estatales en la CSS y CT son engorrosos e implican muchos requisitos.

Los participantes del focus group no plantearon grandes obstáculos en términos de voluntad política y capacidad técnica para la superación de este desafío. Por tanto, mejoras, aunque sean pequeñas, en estos dos requerimientos permitirían ampliar el espacio de cambio para su transformación. El Diagrama de Ishikawa indica algunas vías demandadas por los actores para iniciar este proceso de cambio, como: incorporar a los actores no estatales en las convocatorias y fondos de CSS, incorporar perspectivas ganar-ganar desde el diseño de los instrumentos de cooperación y mejorar la articulación interinstitucional.

Además, los marcos conceptuales y metodológicos elaborados por algunos países de la región para el desarrollo de alianzas que fueron identificados como una fortaleza en el marco de la encuesta, podrían ser socializados a otros países de Iberoamérica y traducidos a instrumentos operativos que permitan la superación de este desafío.

Para finalizar, a efectos de conocer las tendencias globales se agregaron los resultados de las clasificaciones realizadas por todos los participantes para todas las causas. En resumen, los datos agregados indican que el espacio de cambio para la transformación de las causas que complejizan la implementación de alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica estarían delimitados, en primer lugar, por el nivel de capacidad técnica con la que se cuenta en la región y, en segundo lugar, por la voluntad política que se necesita para liderar las reformas. La aceptación de una eventual reforma para superar todos los desafíos identificados por parte de aquellos potencialmente involucrados, no parece ser un constreñimiento, sino todo lo contrario. En resumen, estos resultados indican de forma inicial que los esfuerzos para mejorar el desarrollo de alianzas a nivel de la región deberían estar enfocados en la construcción y fortalecimiento de capacidades y en el trabajo de incidencia para el incremento de la voluntad política, no así en la generación de conciencia o de convencimiento (buy-in) entre los actores involucrados acerca de la necesidad de abordar los actuales desafíos.

06

Casos de estudio de alianzas multiactor en la CSS y CT en Iberoamérica

En esta sección se presentan cinco proyectos que muestran la riqueza, diversidad y también la complejidad de implementar alianzas multiactor en la CSS y CT de la región iberoamericana. Estos proyectos fueron identificados a partir de la información brindada por las entidades responsables de la cooperación en los países del PIFCSS y otros actores que respondieron la encuesta on line, de la búsqueda de catálogos de cooperación de la UNOSSC y la base de datos de CSS y CT de la SEGIB.

Es importante mencionar que el proceso de búsqueda de proyectos realizado por el equipo consultor evidenció que los sistemas de información de proyectos de CSS y CT de los países iberoamericanos como en los de la SEGIB y la UNOSSC no se están registrando las alianzas multiactor bajo dicha categoría/modalidad. En dichos registros muchas veces se enumeran las instituciones participantes (sin indicar a qué tipo de actor representan), lo cual no es suficiente para dar cuenta si el proyecto respectivo implicó una alianza multiactor. Esto no se condice con la ascendente relevancia de las alianzas en la CID, lo cual dificulta el mapeo de actores involucrados en ellas y la gestión de conocimiento para la implementación de futuras experiencias.

Siguiendo con lo propuesto en el plan de trabajo aprobado por el PIFCSS, inicialmente se realizó una lista preliminar de 15 proyectos multiactor ejecutados o finalizados en los últimos 5 años (**Anexo 4**) que cumplieran, dentro de lo posible, con los siguientes requerimientos:

- Que cuenten con la participación de más de un tipo de actor no gubernamental por iniciativa;
- Que contemplen la diversidad de regiones del espacio iberoamericano, en la medida de lo posible;
- Que hayan finalizado (lo que permite verificar que al menos la alianza se completó exitosamente);
- Que en la lista haya diversidad de temáticas y sectores abordados y que incluyan los enfoques transversales del PIFCSS y de la SEGIB.

Posteriormente a la presentación de esta lista al Grupo de referencia del PIFCSS, integrado por referentes de cooperación de Perú, México y Chile, y tomando en cuenta sus comentarios, se eligieron los cinco casos de estudio, siguiendo los siguientes criterios adicionales:

- Que se cuente con documentación sobre el proyecto y si es posible con su evaluación;
- Que se pueda consultar sobre los resultados, la sostenibilidad del proyecto y las capacidades instaladas a referentes que participaron directamente en el proyecto;
- Que se pueda verificar la visión común y el proceso para la alineación de intereses;
- Que se puedan identificar la complementariedad de los recursos y de las competencias que cada actor trae a la alianza;
- Que sea viable identificar el valor que agrega la alianza multiactor para potenciar los resultados del proyecto.

A continuación se presenta la sistematización de los cinco casos de estudio, donde se hace referencia al proceso y principales características de cada alianza multiactor y, complementariamente, a los resultados de cada proyecto. En el **Anexo 1** se presenta un cuadro resumen con las fuentes primarias y secundarias consultadas para la elaboración de cada caso. La sección finaliza con algunas reflexiones y una propuesta de tipología de alianzas multiactor en la CSS y CT, que surge del proceso inductivo de investigación de casos.

1. “FOMENTO DE PROVEEDORES DE PYMES A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA ANTAD.BIZ Y SU COMPONENTE AMBIENTAL”

Este proyecto de cooperación triangular tuvo como objetivo apoyar procesos de internacionalización de las PYMES de Honduras y Guatemala, a través de su inclusión en la plataforma virtual ANTAD.biz de México para obtener un mayor acceso al mercado mexicano y consolidar su posición al interior de las cadenas de valor, mejorando su competitividad. A través del uso del componente ambiental (consultorías y capacitaciones), se buscó estimular a las PYMES de esos países a adoptar medidas amigables con el medioambiente en la producción de bienes y servicios, fortaleciendo el desarrollo sostenible en la región.

La alianza estuvo compuesta por los siguientes actores del sector público y del sector privado: De México participaron la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales de México (ANTAD) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE); de Alemania participaron: el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)

y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH; de Honduras participaron la Dirección General de Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores de Honduras (SRE), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT); de Guatemala participaron la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y la Cámara de la Industria de Guatemala (CIG).

Sobre los antecedentes de la experiencia, es importante señalar que ANTAD se crea en 1983 y que ya en 1986 promueve una asociación latinoamericana de almacenes (ALA). Asimismo, acumula una experiencia extensa de colaboración internacional, con vínculos que se extienden más allá de la región, hacia Europa y EEUU, habiendo presidido un foro mundial de retail. Por ello, ANTAD se reconoce como una empresa dinámica y que posee mucha apertura. En 2009 diseña ANTAD.biz para favorecer la integración de toda la cadena proveedor-comprador. Por esa fecha se vinculó con la cooperación alemana, a través de la GIZ, por aspectos de sostenibilidad. En 2014 ANTAD y el Programa Plataforma de Cooperación GIZ COPLAN colaboraron para el desarrollo del componente ambiental dentro de la plataforma que permite a los proveedores conocer su desempeño ambiental (especialmente, separación de residuos, uso del agua, aplicación de normativas, etc.).

A través de ALA se difundió esta experiencia como una buena práctica y se estableció una alianza con la GIZ y la AMEXCID que se vehiculizó a través de un proyecto de cooperación triangular (CT) de México y Alemania hacia Honduras y Guatemala, cuya primera fase se ejecutó entre 2015 y 2017.

Poniendo el foco en los roles que desempeñaron los distintos actores y el valor que cada uno de ellos añadió a la alianza, cabe resaltar en primer lugar que el rol de ANTAD fue transferir la experiencia y, en palabras de sus representantes, su valor agregado fue su apertura, así como el conocimiento que desde ANTAD acumulaban sobre Centroamérica y América Latina. Por su parte, la GIZ jugó un papel estratégico para supervisar el proceso y para disponibilizar el fondo regional de CT de ese organismo para llevar adelante los objetivos. Asimismo, su valor agregado fue virar el proyecto hacia la parte ambiental y no solo comercial, así como facilitar la coordinación internacional, dándole un carácter más integral a la cooperación con el respaldo del gobierno de Alemania. De manera similar, la AMEXCID fue el vínculo con el gobierno mexicano, y su valor agregado fue brindar respaldo gubernamental y técnico para acompañar, supervisar el proceso y seguir con el proyecto en una segunda fase. Las cámaras del sector privado de los países fueron los ejecutores del proyecto y su valor agregado fue el de agilizar las acciones. Además, las cámaras acompañaron a muchas de las empresas de Guatemala y Honduras a hacer el registro en el portal y a crear los micrositios en la plataforma.

En ocasiones realizaron todos los pasos ellas mismas y entregaron a la empresa su usuario para que luego éstas hagan el seguimiento y mantenimiento de la información. La apertura del sector privado a colaborar con otras organizaciones sumó a nuevos aliados en cada país y fuera de la región, prueba de ello, ha sido la incorporación de la CAMEX y AGEXPORT al proyecto, lo que permitió diversificar la oferta de productos en la plataforma, amplió las oportunidades de mercado para las empresas, la vinculación e intercambio de buenas prácticas entre las propias cámaras empresariales y las asociaciones regionales en favor del comercio regional.

En cuanto a los arreglos de coordinación de la alianza, el proyecto se dotó de un mecanismo de gobernanza en dos niveles, uno directivo y otro operativo. Se estableció un Comité Operativo y un Comité Directivo con representantes de cada uno de los socios que se reunían cada 3 meses. La coordinación técnica recayó en una misma persona de ANTAD desde el inicio hasta el final de la segunda fase del proyecto, lo que coadyuvó al logro de los objetivos. Un aspecto que fue resaltado por el representante de ANTAD fue que la cooperación alemana insistía en que *“todos debían ser escuchados”* y a partir de ello construir acuerdos, con lo cual quedó demostrado que la empatía es una competencia muy relevante para la construcción de alianzas basadas en la confianza mutua.

El esquema de gobernanza elegido para la alianza garantizó la participación e inclusión de los socios en la toma de decisiones y su involucramiento en los procesos de planificación de los trabajos, la adecuación de la plataforma, así como la revisión de avances, aprobación de las consultorías e iniciativas en beneficio de las empresas. Este trabajo conjunto ha sido un factor clave para lograr las metas e indicadores del proyecto. En un proyecto multiactor y de diferentes países es importante mantener este tipo de estructuras y esquemas de colaboración.

A nivel de los aspectos operativos de la gestión de la alianza, cabe resaltar que los fondos los administraba cada agencia y la contratación de las consultorías se hacía a través de GIZ. Una de las herramientas más útiles fue la elaboración y seguimiento de un plan de trabajo acordado entre todos los actores. Como desafíos, se señaló la falta de experiencia y lineamientos claros en la elaboración de reportes de gastos, lo que prolongó la administración de fondos y desfasó la continuidad e implementación de actividades según el POA original de 19 a 33 meses de ejecución.

Algunos aspectos del contexto que influyeron en la alianza de forma positiva fueron que las contrapartes privadas de Honduras y Guatemala vieron claramente los beneficios de acceder al mercado mexicano y que el proyecto tenía en su diseño prevista la capacitación para dejar capacidades instaladas en las PYMES.

En cuanto a los aspectos desafiantes, se resaltó el de las diferencias culturales entre los socios, principalmente entre Alemania y Centroamérica. Los socios fueron siempre muy comprometidos y profesionales, pero hubo que acoplar las dinámicas y comprender los procedimientos para cumplir con los tiempos esperados, lo que algunas veces no se logró. El proyecto tuvo una segunda fase entre 2018 y 2020 que se planteó como objetivo consolidar el modelo de negocio de la plataforma ANTAD.biz y su componente ambiental en Guatemala y Honduras, a través de la ampliación y diversificación de empresas en diferentes regiones y sectores, y mediante la implementación de planes individuales de sustentabilidad financiera.

Para esta segunda fase la alianza estuvo compuesta por el sector privado de México (ANTAD y CCE), de Guatemala (AGEXPORT, CAMEX y CIG) y de Honduras (COHEP, CCIC y CCIT), con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional al Desarrollo (AMEXCID).

En la segunda fase los principales resultados alcanzados fueron: I) la transformación tecnológica y el desarrollo de herramientas comerciales de la plataforma ANTAD.biz, II) la conformación de la red de formadores de Comercio Sostenible y la potencial alianza con las cámaras empresariales para contribuir en la capacitación a empresas en temas de comercio sostenible, III) la sensibilización a empresas en temas de comercio sostenible y la disponibilidad de esta herramienta en línea a través de la plataforma, IV) Acercamiento y vinculación comercial entre proveedores y compradores potenciales y V) Desarrollo de la estrategia de sustentabilidad financiera y los servicios prioritarios para la generación de ingresos a las cámaras empresariales.

Entre sus resultados más destacables, el informe de evaluación a través de la percepción de los actores, la importancia que tiene para sus usuarios la plataforma digital ANTAD.biz como herramienta para la promoción y acercamiento de proveedores a la cadena de suministro del retail, el enfoque de comercio sostenible, las buenas prácticas sustentables y certificaciones, que brinda ventajas y valores diferenciados a las PYMES y sus productos para facilitar su acceso a nuevos mercados.

Asimismo, el informe destaca que las PYMES de Guatemala y Honduras han adoptado un modelo de operación y administración local de la plataforma, integrando aliados estratégicos para complementar los servicios de promoción que brindan a las empresas asociadas. Las buenas prácticas confirman el potencial de escalabilidad y replicabilidad del proyecto, que puede ser transferido a otros países en alianza con el sector privado y el apoyo de los Ministerios de Industria locales.

2. “APOYO TÉCNICO PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA RED DE BANCOS DE LECHE HUMANA DEL PERÚ”

La implementación del proyecto “*Apoyo técnico para implementación de la Red de Bancos de Leche Humana del Perú*” se inició en noviembre de 2015 y si bien tenía previsto finalizar a fines de 2018, aún quedan actividades que se vieron postergadas por diferentes razones, entre ellas la pandemia por Covid-19. En el proyecto participaron entidades estatales, una ONG y un centro de investigación y postgrado. Se enmarcó en un programa bilateral de CSS aprobado entre Perú y Brasil e implicó la firma de un convenio entre las instituciones involucradas para su implementación. Ambas instituciones contaban con conocimientos previos a nivel institucional y técnico, el cual se había construido en el marco de la Red Iberoamericana de Bancos de Leche Humana, en la ejecución de un proyecto de CSS previo ya finalizado.

Las instituciones participantes de la alianza fueron el Instituto Fernandes Figueira de la Fundación Oswaldo Cruz (IFF/FIOCRUZ)⁸ y la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), por Brasil; y por Perú el Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP)⁹ el Ministerio de Salud (MINSA) quien articuló con la Ong Asociación Taller de los Niños¹⁰ de Lima, en diálogo con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). La ONG Asociación Taller de los niños no participó del diseño del proyecto, pero durante la implementación se sumó como beneficiaria de las capacitaciones, en tanto es uno de los centros de acopio de leche materna más importantes de Lima.

Esta iniciativa surge del interés del INMP de ampliar el alcance de los Bancos de Leche Humana (BLH) instalados en la ciudad de Lima para brindar el servicio a otras comunidades del país; y se enmarca en el concepto de alianza más acotado referenciado en el marco conceptual de esta consultoría, que refiere a aquellas iniciativas de cooperación que involucran al menos dos actores de distinta naturaleza que se unen para abordar un objetivo común de desarrollo.

El objetivo del proyecto permitió a las instituciones peruanas recibir asistencia técnica para implementar la Red de Bancos de Leche Humana del Perú (rBLH-Perú), y contribuir a disminuir la mortalidad neonatal del país a través de la promoción a nivel nacional la lactancia materna.

⁸ Información disponible en: <https://portal.fiocruz.br/es>

⁹ Información disponible en: <https://www.inmp.gob.pe/>

¹⁰ Información disponible en: <https://portal.fiocruz.br/es>

En una primera instancia, se trabajó en la formación de masa crítica para la conducción de procesos educativos en el procesamiento y control de calidad de la leche materna, a través de capacitaciones donde participaron funcionarios de los hospitales nacionales y locales, así como personal de la ONG Asociación por los Niños.

Asimismo, se capacitó a profesionales peruanos en el monitoreo, supervisión y evaluación de los BLH y se asesoró al MINSA de Perú en el diseño de estrategias para sensibilizar a la opinión pública sobre el valor social de los BLH y la importancia de la donación de leche materna. Finalmente, el proyecto tenía prevista la instalación de un sistema de información que permitiera facilitar la trazabilidad del trabajo de la rBLH-Perú y la capacitación a los profesionales que lo iban a operar. Este objetivo se vio postergado por razones administrativas que se volvieron a atrasar en el marco de la pandemia del Covid-19.

Los BLH tienen una larga trayectoria en Brasil, que se remonta al año 1981 cuando FIOCRUZ participa en un programa nacional de incentivo a la lactancia materna. En esos años, existían pocos BLH en el mundo y los costos para acceder a ella eran muy elevados para nuestra región. Esto interpeló a los equipos de FIOCRUZ, quienes resolvieron invertir en investigación y desarrollo tecnológico en el área de los BLH. Esto le permitió a Brasil contar con un modelo de BLH con un sistema de pasteurización, basado en una tecnología alternativa de bajo costo, pero con un estándar de calidad reconocido internacionalmente y refrendado por la OMS. Luego esa misma tecnología FIOCRUZ la compartió con otros países de la región. Hablar de estrategia de BLH es indisoluble de hablar de estrategia de promoción de lactancia materna. Ambas tienen que desarrollarse en forma conjunta.

En el correr de los años FIOCRUZ logra instalar BLH en todo el país, adecuando la estrategia a las capacidades institucionales y las diversidades culturales de cada región. Esto les permitió adquirir una vasta experiencia en sistematización, capacitación y adecuación de la iniciativa, consolidándose como estrategia de política pública estatal orientada a la seguridad alimentaria y nutricional en la atención neonatal, con el objetivo de reducir la morbilidad y mortalidad infantil. En 2001 el trabajo de la rBLH-Brasil es reconocido en el marco de las Naciones Unidas como uno de los programas que más contribuye a la salud infantil, otorgándole el premio Sasakawa de Salud. Hito que desde FIOCRUZ reconocen como el inicio de la internacionalización de la estrategia de los BLH y las rBLH, lo cual fue posible a través de la alianza con ABC. Esta alianza con ABC, permitió trascender la estrategia de BLH del ámbito técnico de la salud al de la cooperación internacional.

Para el proyecto de CSS con Perú, ABC contribuyó con recursos financieros y realizó el seguimiento y la evaluación. FIOCRUZ brindó asistencia técnica, capacitación profesional y un software para la implementación de la rBLH-Perú. Esta iniciativa también se vio reforzada con fondos complementarios del Programa Iberoamericano de BLH gestionados por FIOCRUZ. El INMP/MINSA de Perú contribuyó con horas técnicas y profesionales, así como la logística para la realización de las capacitaciones y las inversiones para la instalación de los BLH.

En cuanto al formato de gobernanza acordado, en ambas entrevistas se destacó la horizontalidad en el diálogo, el cual fue periódico (una vez por mes) y directo a través de misiones técnicas y videoconferencias, garantizando una implementación acorde a las necesidades de cada una de las partes involucradas.

La pandemia por Covid-19 impactó directamente en la implementación del proyecto. El INMP tuvo que suspender el servicio de los BLH por varios meses. Recién en septiembre de 2020 el instituto volvió a brindar el servicio con cambios en la logística de la distribución, para garantizar la seguridad sanitaria de todas y todos. Sin embargo, desde la nueva apertura no han logrado alcanzar los niveles de recolección previos a la pandemia. Aún es necesario continuar sensibilizando a las comunidades y a las autoridades sobre la importancia de la leche materna para el pleno desarrollo de los recién nacidos.

3. "CONSERVANDO ARRECIFES. MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS"

Es un proyecto de cooperación triangular bidireccional del que participaron Costa Rica y República Dominicana como primeros oferentes y receptores, y Alemania como segundo oferente¹¹. Su implementación comenzó en julio de 2017 y finalizó en enero de 2021. El proyecto se desarrolla en el marco del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del gobierno alemán y sus actividades son articuladas por el Programa Biodiversidad y Negocios en América Central y República Dominicana de la Cooperación alemana para el desarrollo. En él participaron entidades estatales, del sector privado en los sectores de pesca y turismo, ONGs de conservación y universidades y centros de investigación.

¹¹En este estudio se entiende como segundo oferente, no solo a aquel país que proporciona la financiación del proyecto, sino que además puede brindar asistencia técnica.

La contraparte alemana fue la agencia estatal de cooperación GIZ. Las instituciones participantes por el lado de Costa Rica fueron: el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) a través del Viceministerio de Aguas, Mares, Costas y Humedales, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO); el Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología (CIMAR) de la Universidad de Costa Rica; Península Papagayo y otros actores privados ligados principalmente al campo turístico. En el caso de República Dominicana, las instituciones participantes fueron: el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales a través del Viceministerio de Cooperación Internacional y el Viceministerio de Recursos Costeros y Marinos, el Consorcio Dominicano de Restauración Costera, el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), así como actores privados como empresas de buceo y hoteles.

Como lo establece el informe del Programa Biodiversidad y Negocios: *“Esta alianza de múltiples actores es, a su vez, el resultado de otras iniciativas de esta naturaleza cuyo trabajo previo dio lugar a la necesidad de desarrollar esta colaboración específica entre los países involucrados”* (GIZ s/f, p. 6).

El proyecto surgió a partir de la demanda de República Dominicana de contar con un mecanismo financiero adecuado para la conservación de arrecifes de coral. Esta demanda fue articulada gracias a la alianza de actores articulados en el Consorcio Dominicano de Restauración Costera, una alianza de instituciones y actores clave interesados e involucrados activamente en la conservación y restauración de la biodiversidad marina-costera de República Dominicana, que incluye a la Fundación Grupo Puntacana (FGPC), la Fundación Dominicana para Estudios Marinos (FUNDEMAR) y Counterpart International (CPI). A partir de esto, GIZ identificó la experiencia de Costa Rica en el diseño e implementación de mecanismos financieros para la provisión o conservación de recursos ambientales.

En enero de 2017, durante la fase de diseño del proyecto, se realizó un taller en República Dominicana, con actores de Costa Rica y actores dominicanos apoyados por el Programa Biodiversidad y Negocios de la GIZ. Fue en esta instancia que se identificó una demanda de parte de Costa Rica en relación a la conservación y restauración de arrecifes de coral donde República Dominicana tenía experiencia acumulada, no solo desde lo técnico sino también en el involucramiento del sector privado en la conservación de estos ecosistemas. Así, el proyecto de cooperación triangular tomó un carácter bidireccional con dos objetivos estratégicos: 1) Desarrollar un mecanismo financiero innovador en República Dominicana, a partir de la experiencia de Costa Rica en mecanismos financieros (como el Programa de Pago por Servicios Ambientales), que motive al sector privado a invertir

en la conservación y restauración de los arrecifes de coral, ecosistemas que les brindan importantes servicios para su subsistencia; 2) Fortalecer las capacidades de diferentes organizaciones, centros académicos y comunidades de Costa Rica en restauración y conservación de arrecifes de coral, a partir de la experiencia de República Dominicana. Esto, principalmente dirigido a sitios tanto del Caribe como del Pacífico donde se han perdido estos ecosistemas.

El carácter multiactor del proyecto se refleja tanto en las acciones a nivel de cada país, como en los intercambios entre los diversos actores de ambos países. Los procesos participativos buscaron que los diferentes actores intercambien sus experiencias y opiniones y que la consciencia sobre la importancia de los arrecifes de coral para el desarrollo crezca, impulsando fundamentalmente el aporte del sector privado. En República Dominicana ya existía institucionalidad en el tema de restauración de arrecifes de coral, la cual es regulada por el ministerio competente.

Además ya se contaba con una figura jurídica multiactor como contraparte del proyecto: el Consorcio Dominicano de Recuperación Costera. En contraste, en Costa Rica fue necesario crear el espacio de articulación multiactor para abordar la realización de una experiencia piloto para la restauración de arrecifes de coral en una zona específica. Esto implicó un mayor rol articulador de GIZ, organizando talleres para la definición de responsabilidades, compromisos y roles. Este proceso llevó más tiempo del esperado ya que desde la institución gubernamental de Costa Rica se propuso formalizar dicho proceso.

De acuerdo a lo informado por los actores entrevistados, la fase inicial del proyecto no tuvo un mecanismo de comunicación claro, lo cual hizo que la gobernanza fuese compleja. Esta primera dificultad se superó mediante el acuerdo de una estructura de conducción del proyecto a tres niveles: **1)** Alto nivel que se reunía una o dos veces al año para seguir los avances del proyecto, **2)** Nivel central que tomaba las decisiones de implementación y estaba constituido por un representante de GIZ, un punto focal por Costa Rica (SINAC) y dos puntos focales por República Dominicana (uno del Viceministerio de Recursos Costeros y Marinos y otro del Viceministerio de Cooperación Internacional, ambos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales), **3)** Un nivel más amplio de comunicación que involucraba a todos los actores. Para los proyectos piloto en ambos países, fue clave la definición de un plan de trabajo, que, además de los espacios de coordinación referidos, implicó la realización de talleres: el ya mencionado en República Dominicana en enero de 2017 y otro en Costa Rica en 2018, específicamente sobre el tema de jardinería de coral con Península Papagayo, en Guanacaste. En ambas instancias presenciales participaron los distintos tipos de actores pertenecientes a las alianzas de ambos países.

De acuerdo al informe de sistematización del proyecto, en la alianza fue vital tener claridad sobre lo que cada parte podía aportar según sus posibilidades y capacidades y visualizar la incorporación de actores que, por su rol, tienen la capacidad de apoyar el proceso a más largo plazo. El rol de la cooperación alemana, a través de la GIZ, fue el de actuar como articulador, aportar en la búsqueda de fondos y el establecimiento de alianzas, así como brindar mayor credibilidad al proyecto ante los actores involucrados. El involucramiento del sector privado, como ya se refirió, era clave, ya que los Estados no cuentan con todos los recursos que se requieren para una iniciativa de este tipo y porque la valorización de los corales implica un cambio de mentalidad y participación por parte de las empresas que desarrollan sus actividades gracias a la existencia de arrecifes de coral (principalmente turismo y pesca). En el caso de República Dominicana el sector privado estaba organizado a través del Consorcio y contaba con el liderazgo de la Fundación Grupo Puntacana, que contaba con más de 10 años de experiencia, en conjunto con otras organizaciones, para la restauración y conservación de arrecifes de coral.

En el caso de Costa Rica, si bien el sector privado no estaba organizado, hubo actores privados clave como Ecodesarrollo Papagayo. Éste tenía interés y trayectoria en temas de conservación y sostenibilidad en el sitio piloto de Bahía Culebra (Península de Papagayo). Las Fundaciones y Centros de Investigación Universitarios, como la ONG Fundemar en el caso de República Dominicana y la Universidad de Costa Rica, fueron involucrados desde el principio en el proyecto ya que se sabía que la transferencia de capacidades entre ambos países requeriría de adaptaciones de acuerdo a las condiciones climáticas y ambientales de los distintos contextos, también como una forma de darle sostenibilidad a la temática desde el campo de la investigación.

Entre los desafíos en la construcción de la alianza, los entrevistados mencionaron la coordinación y comunicación interinstitucional, previo a la creación de la estructura de conducción en tres niveles que ya se mencionó. En otros temas referidos a la coordinación, el representante de GIZ también planteó como un desafío la comprensión de las distintas institucionalidades y formas de trabajo de ambos países, tanto en la tarea técnica del proyecto como en la de cooperación internacional. Un desafío externo al proyecto fue el impacto de la pandemia por COVID-19 en las capacidades de inversión del sector turístico. La pandemia requirió ajustar y rediseñar actividades previstas. Por ejemplo, la realización de una campaña de sensibilización y recolección de fondos a través de presentaciones de realidad virtual a distintos actores. Se logró finalizar los productos, pero no fue posible realizar la actividad de presentación. En el caso de Costa Rica, se mencionaron elementos de contexto que favorecieron al proyecto, como la creación de un *“Consejo Nacional de Corales”* desde el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, lo cual promovió el trabajo de forma conjunta a nivel nacional.

Los resultados planteados al inicio del proyecto fueron alcanzados, e inclusive, superados. Como se plantea en el informe de sistematización del Programa Biodiversidad y Negocios de GIZ: *“El proyecto de cooperación triangular Costa Rica-República Dominicana-Alemania para la conservación de arrecifes de coral es un ejemplo de cómo la experiencia en la que cada país es fuerte puede compartirse para lograr resultados más efectivos en un tema común y potenciarse con el desarrollo de alianzas de múltiples actores”* (GIZ s/f, p. 9).

En Costa Rica se completó la actividad a nivel de la experiencia piloto en Bahía Culebra (Península de Papagayo). Se fortaleció el espacio de coordinación entre los distintos sectores, que tiene su forma más tangible en el recientemente creado *“Consejo de Corales”*, el sector privado asumió responsabilidad en el proyecto y la capacitación brindada por República Dominicana permitió crear un protocolo para la restauración de arrecifes de coral.

Esto impulsó la aprobación de una reglamentación a nivel nacional, oficializado mediante un decreto del Director Ejecutivo del SINAC. A partir del protocolo se realizaron capacitaciones teóricas y prácticas, tanto en la costa del Pacífico como del Caribe.

En República Dominicana se realizó la identificación, caracterización, mapeo y valoración de los servicios ecosistémicos de los arrecifes de coral en áreas marinas piloto seleccionadas y se logró acordar la normativa y aprobar un reglamento para el diseño del mecanismo financiero. Además, se lograron aportes financieros más allá de la situación de pandemia: cuatro empresas han invertido en la restauración de arrecifes coralinos, respondiendo a las actividades del proyecto. Además, al menos tres empresas más han sido contactadas y han mostrado interés en involucrarse mediante el mecanismo financiero propuesto.

4. “TERRITORIO Y ACCIÓN COLECTIVA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONVIVENCIA Y PAZ EN COLOMBIA”

Este es un proyecto de CSS en el que instituciones chilenas y colombianas se asocian y crean una alianza multiactor para presentar una propuesta al Fondo Chile gestionado por la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID). La ONG Surmaule de Chile es la institución de la alianza multiactor que presenta la iniciativa de CSS al Fondo Chile y en ese marco recibe y gestiona los fondos aprobados.

Por Colombia, participan en la alianza la ONG Centro de Formación para la Paz de Tolima, el Gobierno de Tolima y los Municipios de Ibagué, Chaparral y Planadas. Durante el proceso de implementación del proyecto, se sumaron la Universidad de Ibagué y la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Tolima.

Si bien el proyecto se ejecutó en dos años, de acuerdo a las bases del llamado del Fondo Chile, la construcción de la alianza multiactor fue acordada previamente. Para ello fueron necesarias varias reuniones presenciales y virtuales en las cuales Surmaule presentó su propuesta metodológica a su contraparte colombiana el Centro de Formación para la Paz, con quien ya existían vínculos personales previos. Dado el carácter territorial de la implementación de la propuesta, el Centro de Formación para la Paz, fue quien realizó los primeros contactos con el Gobierno de Tolima y las municipalidades de Ibagué, Chaparral y Planadas, con quienes ya tenía relacionamiento previo. Estos encuentros fueron determinantes para presentar la propuesta, reconocer las capacidades técnicas y de infraestructura que permitieran dar sostenibilidad a la misma, así como identificar la voluntad política de los gobiernos locales, ya que eran actores imprescindibles para el desarrollo de las capacitaciones y la instalación de las mesas territoriales de articulación.

Este diálogo previo permitió presentar el proyecto al Fondo Chile, con acuerdos firmados entre las partes involucradas en la alianza, donde se especificaron los aportes y compromisos de cada uno de ellos. Lograr esos acuerdos requirió realizar ajustes a la propuesta inicial de Surmaule, incorporando temas de capacitación específicos que fueron solicitados por miembros de la alianza. Además, durante esas instancias previas, en diálogo con las autoridades locales y líderes comunitarios, se identificaron las zonas de cada uno de los municipios donde se realizaría el proyecto.

En ese contexto, se acordó implementar la transferencia de una metodología implementada por Surmaule en la región de Maule (Chile), con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los procesos de acción colectiva entre actores comunitarios y autoridades de los Municipios de Ibagué, Chaparral y Planadas de la región del Tolima en Colombia, mediante el fomento de capacidades que disminuyan las desigualdades de género, promuevan la construcción de convivencia y paz y potencien la participación ciudadana para un desarrollo regional más inclusivo y sostenible. Para lograr los objetivos se buscó resolver tres problemáticas principales: 1) la desarticulación entre actores territoriales relevantes y autoridades locales o regionales, 2) el debilitamiento de la acción colectiva, que no permite a la comunidad generar participación ciudadana en la búsqueda de territorios más inclusivos y sostenibles, y 3) la carencia de cultura para la construcción de convivencia y paz.

En la construcción de la alianza fueron importantes los vínculos previos entre distintas personas miembros de las instituciones que conformaron la alianza multiactor, el compromiso al más alto nivel en cada una de las instituciones involucradas, así como la designación de referentes cercanos a las altas autoridades lo que en la implementación garantizó un diálogo directo, preciso y ágil.

Por otra parte, para Surmaule el diseño del proyecto de CSS como alianza multiactor permitía trascender la dimensión de proyecto y dejar capacidades instaladas que contribuyeran a la sostenibilidad de los resultados, en una zona de post-conflicto que requiera acciones a medida de las capacidades y necesidades de la comunidad.

Si bien la academia no participó en el diseño de la propuesta, las instituciones de la alianza consideraban imprescindible contar con ella para lograr los objetivos. Por lo que, una vez aprobado el proyecto, se coordinaron reuniones al más alto nivel con la Universidad de Ibagué y la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Tolima, lo que derivó en convenios que permitieron la participación de estudiantes en pasantía y la realización de capacitaciones conjuntas.

La Universidad de Ibagué se sumó al proyecto a través de su Programa Paz y Región, por el cual todos los estudiantes del último grado, cualquiera sea su formación, deben realizar una estadía de 4 meses en diferentes instituciones para fortalecer sus capacidades blandas a nivel territorial. El proceso de adhesión a un proyecto en marcha, si bien tuvo algunas dificultades fue posible porque existían vínculos previos con el Centro de Formación para la Paz de Tolima, y porque existían muchas similitudes conceptuales y metodológicas con la propuesta de Surmaule.

Por su parte, la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Tolima se sumó específicamente en el diseño de los planes urbanos solicitados por las diferentes comunidades donde se implementó el proyecto.

Para la instalación de las Mesas de Trabajo de Articulación del proyecto fue necesario un trabajo articulado con los municipios. Si bien existían acuerdos firmados, esa articulación no se dio de la misma forma con cada uno de ellos. En el caso del Municipio de Ibagué la iniciativa dialogó con la política pública que se venía desarrollando desde el Programa Ciudadanía y Territorio, a través del cual se promovía el presupuesto participativo en articulación con líderes comunitarios. Muchas de las iniciativas propuestas en el plan de desarrollo aprobado en la Mesa de Articulación de Ibagué pudieron implementarse porque quedaron incluidas en el plan de desarrollo comunal y contaron con fondos del presupuesto participativo del municipio. Esto permitió trascender la instancia de cambio de gobierno municipal que se produjo a fines de 2019 y darle sostenibilidad al proyecto. En el caso de Chaparral y Planadas el diálogo fue más complejo y fue necesaria la articulación con el Gobierno de Tolima para lograr los objetivos del proyecto. Complejo en la medida que la propuesta del proyecto no implicaba transferencia de recursos financieros sino capacidades técnico/profesionales, y esto no coincidía inicialmente con las expectativas de la autoridades involucradas.

Entre los productos del proyecto se pueden destacar las capacitaciones de la metodología Territorio y Acción Colectiva, la instalación de las Mesas de Articulación Territorial coordinadas por organizaciones sociales, la aprobación de los planes de acción para las áreas elegidas en cada municipio y la publicación de la Guía de implementación metodológica Territorio y Acción Colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia¹².

Asimismo, en el marco de un seminario internacional organizado como cierre del proyecto, las comunidades pudieron presentar sus planes territoriales y expresar a las autoridades regionales y locales las necesidades para sus territorios en forma precisa, con propuestas concretas, claras y viables.

Contar con el compromiso al más alto nivel de los gobiernos locales fue fundamental para lograr los objetivos del proyecto. Fue muy importante que los funcionarios municipales se sintieran parte, ya que la metodología promueve la participación, el involucramiento y un diálogo diferente, más horizontal entre la comunidad y las autoridades y/o técnicos municipales.

Por otra parte, el proyecto contribuyó a dar voz a comunidades de ciudades intermedias, permitiéndoles sentirse valoradas y reconocidas, en una zona que sufrió mucha violencia durante períodos muy largos, provocando desplazamientos de personas y una alta desconfianza entre la población, y con las instituciones públicas.

En este sentido, la participación de Surmaule como actor externo fue definitiva para crear espacios de diálogo entre los distintos actores del territorio, permitiendo acelerar y dinamizar el proceso de construcción de confianza.

Una singularidad de este proyecto es que el equipo de gestión se instaló durante toda su duración en el territorio. Profesionales de Surmaule, se instalaron durante dos años en Ibagué y coordinaron junto a profesionales del Centro de Formación para la Paz la alianza con los otros integrantes. Asimismo, una vez al mes organizaban diálogos de saberes entre las instituciones de los dos países, lo que permitió enriquecer el trabajo conjunto.

¹² Guía de implementación metodológica Territorio y Acción Colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia. Disponible en: https://www.academia.edu/40824048/GU%C3%8DA_DE_IMPLEMENTACI%C3%93N_METODOL%C3%93GICA_Territorio_y_Acci%C3%B3n_colectiva_para_la_Construcci%C3%B3n_de_Convivencia_y_Paz_en_Colombia

Algunas de las recomendaciones que surgen de la sistematización de este proyecto tienen que ver con **la necesidad de considerar el tiempo de mapeo de socios y de creación de la alianza, ya que esto requiere un trabajo de sensibilización y negociación que no está contemplado en los fondos de CSS y CT.** Además, el trabajo de incidencia para la construcción de la alianza requiere recursos diferentes según sea el actor que la promueva.

Por otra parte, **el tiempo de implementación de dos años generalmente es corto cuando se quieren promover resultados a nivel socio-cultural, y en ese sentido se propone que serían necesarios por lo menos tres años** para desarrollar el trabajo propuesto y lograr la apropiación de las comunidades. En este caso faltó tiempo para pilotear y acompañar el inicio de los planes aprobados en las mesas de articulación territoriales y realizar el seguimiento de las iniciativas culturales que propusieron organizaciones de jóvenes y mujeres en el Municipio de Ibagué.

5. “TRANSFERENCIA DE LA EXPERIENCIA PARA LA ADAPTACIÓN DEL MODELO CDMYPE/SBDC EN LOS CENTROS PYME EN REPÚBLICA DOMINICANA”

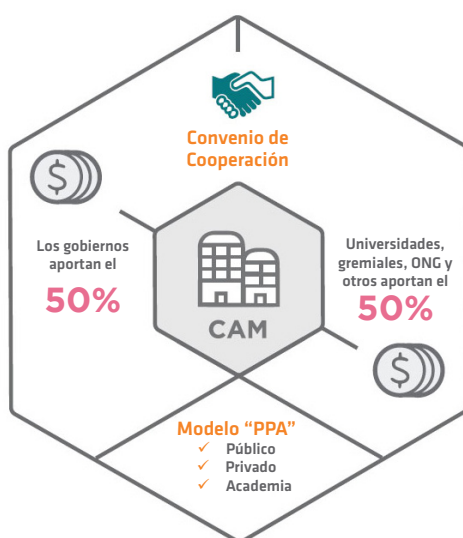
Este proyecto de cooperación triangular apoyado por España permitió transferir a República Dominicana un modelo exitoso de alianza entre el sector público, el sector privado y la academia para proporcionar servicios de gestión empresarial a las MIPYMES desarrollado en El Salvador, en base a la metodología de Small Business Development Center (SBDC) de la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA, EEUU). A través de estos centros que apuntan a mejorar la gestión empresarial se busca promover el crecimiento, la innovación y la productividad de las PYMES y de los emprendimientos, que constituyen la mayor proporción del tejido productivo de la región SICA y por lo tanto proporcionan empleo e ingresos para muchos de sus habitantes.

Este proyecto se inscribió en un proceso de regionalización de la experiencia de Centros de Atención MIPYMES (CAM), iniciado en El Salvador, hacia los países del SICA que comenzó en 2011 y que estuvo fuertemente impulsado por la cooperación internacional (GIZ-Alemania, USAID-EEUU, Unión Europea, AGCID-Chile).

Si bien un análisis exhaustivo de este modelo de alianza a escala nacional escapa el foco de este estudio cuyo foco está puesto en las alianzas multiactor en la CSS y CT, la infografía abajo permite apreciar que los centros funcionan a partir de un convenio que establece una aportación en partes iguales entre el gobierno y las universidades u otras entidades no gubernamentales que operan en los diferentes territorios para brindar los

servicios de asesoramiento empresarial, asistencias técnicas, capacitación, vinculación, apoyo a la internacionalización a las MIPYMES y a los emprendimientos. En la alianza PPA que estableció El Salvador, otros actores relevantes fueron los gobiernos locales/ alcaldías que trabajaron junto a CONAMYPE en la implementación a nivel territorial de la política de apoyo a las MYPYMES. El sector privado, es decir, las MIPYMES tienen un rol beneficiario en estas alianzas como usuarias de los centros.

INFOGRAFÍA 4: Modelo de alianza público-privada-academia para apoyar a las PYME.

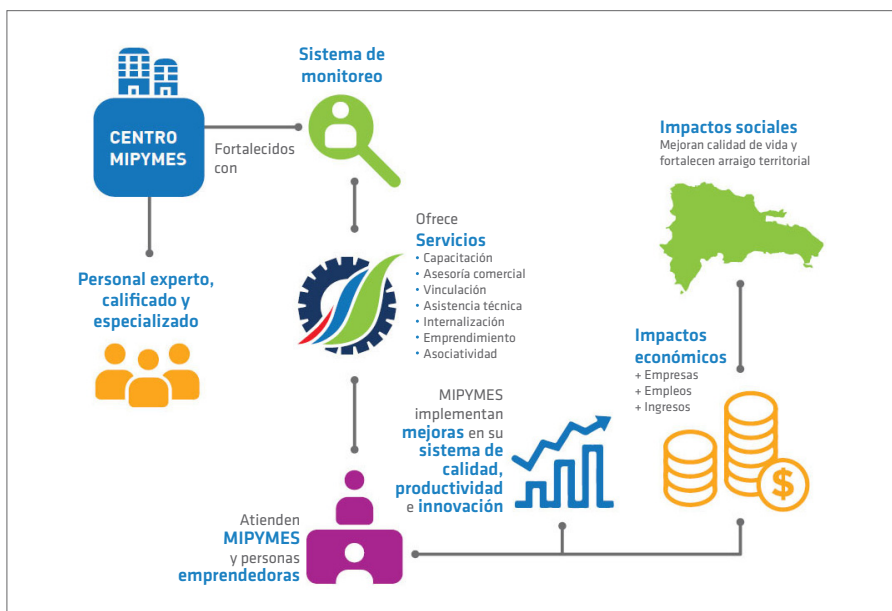


Fuente: CENPROMYPE (2017).

Se lo ha seleccionado como uno de los casos de estudio a sistematizar, ya que el propio proyecto de cooperación triangular puede considerarse una alianza multiactor exitosa, en tanto involucró a entidades públicas de los tres gobiernos y a centros de enseñanza universitaria de El Salvador y República Dominicana en el proceso de transferencia de la experiencia salvadoreña, habiendo obtenido los resultados esperados y otras externalidades positivas que se analizarán a continuación.

El proyecto de CT, que se ejecutó entre 2015 y 2017, se planteó como objetivo prestar un acompañamiento estructurado al proceso de desarrollo e implementación de los Centros de Servicios de Apoyo Integral en República Dominicana, como instrumentos de desarrollo empresarial a favor de las PYMES, bajo la experticia y asistencia técnica de El Salvador.

INFOGRAFÍA 5: Propuesta de valor de los centros Mipymes.



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES y Centro. MIPYMES (2018)

A lo largo de los dos años, el proyecto de transferencia de la experiencia de El Salvador consistió en las siguientes actividades principales: diagnóstico de la situación y plan de acción para el mejoramiento continuo del modelo de los centros MIPYMES; intercambios de experiencias entre los directores y asesores de los centros MIPYMES y CDMYPE; transferencia y adecuación de los manuales operativos, financieros, así como identidad corporativa, de impacto económico y de auditoría de los Centros MIPYMES; participación de los centros en la Conferencia Anual CDMYPE en 2016; donación del sistema de gestión de la información.

Uno de los factores de éxito se puede ubicar en el hecho de que existió un interés firme de República Dominicana en la experiencia de El Salvador, en el entendido de que dicha experiencia podía aportar al logro del objetivo 3.4.3 de “contribuir a elevar la eficiencia, capacidad de inversión y productividad de las MIPYMES de la estrategia nacional de desarrollo de República Dominicana. De esa manera, el gobierno de República Dominicana pudo brindar orientaciones claras sobre sus necesidades y expectativas - lo que querían y lo que no querían - a lo largo de todo el proyecto, a pesar de los cambios de gobierno, lo que permitió dotar de una dirección clara al proyecto y asegurar la apropiación nacio-

nal. Ese direccionamiento y liderazgo por parte de República Dominicana permitió que el modelo transferido no fuera igual al de El Salvador, sino que tuviera algunas mejoras, por ejemplo en el sistema informático donado para el monitoreo y módulo de consultores, que se dio a partir de un proceso de interconexión entre el modelo dominicano y salvadoreño, procesos de capacitación en la gestión del sistema informático y aspectos administrativo-financieros.

A efectos de analizar qué rol y qué valor agregaron cada uno de los actores de la alianza, se consultó a referentes de las diversas instituciones que participaron del proyecto. Para llevar adelante esta alianza multiactor que facilitó la transferencia de la experiencia salvadoreña a República Dominicana, la Agencia Española para la Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) tuvo un rol múltiple: primeramente, brindó el 90% de los fondos que insumió el proyecto y, también contribuyó a la articulación de actores de cada país a través de sus Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC), con una fuerte labor de coordinación de actores, en tanto se coordinaron 9 misiones de dominicanos a El Salvador. Por su parte, la OTC de AECID en República Dominicana tuvo el rol de trasladar a su contraparte la metodología de trabajo en CT y que ésta sirviera como aprendizaje para el propio Ministerio de Economía, Presupuesto y Desarrollo, que era en ese entonces la entidad responsable de la política de cooperación de El Salvador, como una herramienta de planificación. Otro valor que añadió AECID es que El Salvador tuvo acceso a fondos para hacer un proyecto de CSS de mayor envergadura, ya que en general siempre realizaba acciones y no proyectos, por lo que brindó un terreno fértil y flexible para el intercambio entre los dos socios del Sur. Asimismo, el valor agregado de AECID estuvo en la gestión de la cooperación, en facilitar el proceso. En dicho proceso se fueron generando capacidades para que los países pudieran gestionar proyectos de CT de mayor escala, dirigidos a un objetivo.

Por su parte, en El Salvador la transferencia de la experiencia estuvo liderada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y contó con el apoyo del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores y con la participación de universidades salvadoreñas involucradas en la gestión de algunos de los centros. Consultado sobre el papel y el valor añadido de su institución en la alianza multiactor, el representante del Viceministerio de Cooperación Internacional señaló que, como ente rector de la política de cooperación internacional, el rol del Viceministerio fue establecer las bases para la participación de El Salvador con un rol dual en la CSS y CT e implementar la agenda de la eficacia de la cooperación internacional en el país. Destacó que con el apoyo del Reino de España se dieron pasos para la configuración de un fondo (FOSAL) y se firmó en 2011 un Memorandum de Entendimiento en materia de CT para

apoyar las actuaciones de El Salvador como oferente de CSS y, en paralelo, para la confección de un catálogo de experiencias de políticas públicas de El Salvador en 2013 y 2015. El representante de la OTC de AECID de El Salvador manifestó que el valor agregado del Ministerio de Economía y Finanzas de República Dominicana en la alianza fue brindar una visión general de los temas prioritarios de desarrollo del país, lo que permitió definir como prioridad la “formalización” y capacitación de las MIPYMES. Por su parte, el Ministerio de Industria y Comercio de ese país brindó direccionamiento político y técnico sobre las prioridades y necesidades en materia de la política de apoyo al sector y su valor agregado fue conectarse con el entramado de actores, en especial con el sector privado para fomentar metodologías de trabajo que potencien a las pequeñas y muy pequeñas empresas. Estas gestiones permitieron multiplicar las alianzas, lo que sumado al logro de una partida presupuestaria propia por parte del gobierno de República Dominicana, tuvieron como resultado la extensión del modelo a todo el país. El entramado de centros pasó de 6 centros originalmente a 24 centros en la actualidad, lo que demuestra la sostenibilidad y el éxito del proyecto.

Por otra parte, si bien la academia no fue uno de los socios “formales”, es decir, de aquellos directamente implicados en la ejecución del proyecto de cooperación, las universidades fueron un actor fundamental en la alianza, porque el modelo SMDC-CONAMYPE que se quería transferir las involucraba en la gestión de los centros, por lo que participaron en la transferencia a El Salvador a través del diseño y la coordinación de agendas de las misiones de intercambio con técnicos y profesionales de República Dominicana. Vale destacar que no recibieron fondos para la ejecución, sino que fueron cubiertos sus gastos de traslado y viáticos con el presupuesto del proyecto. En ese sentido, se adecuaron a las prácticas y los incentivos que prevalecen en la CSS, donde lo central de la cooperación no es la transferencia de fondos, sino la solidaridad y la búsqueda de beneficios mutuos.

En cuanto a los arreglos institucionales y operativos para direccionar y gestionar esta alianza multiactor, el proyecto contó con un comité directivo integrado por las dos contrapartes rectoras de la cooperación internacional, más las entidades estatales sectoriales de cada país, más representantes de las OTC de AECID de cada país. Asimismo, se dotó de un comité operativo con puntos focales de cada institución que hacía el seguimiento diario del proyecto. El éxito de esta gobernanza horizontal se basó en el respeto entre las agencias de cooperación y la confianza entre los ministerios involucrados, que ya tenían conocimiento mutuo y una fluida interacción. Como muestra de esa confianza, el convenio que se iba a firmar antes del proyecto no se firmó y el proyecto se ejecutó sin problemas. A nivel operativo, otro factor de éxito de la alianza estuvo propiciado por el hecho de que El Salvador ejecutó los fondos a través de sus procedimientos nacionales con gran eficacia.

Esto fue posible en el marco del presupuesto extraordinario para la recuperación económica (PERE) a cargo de la Secretaría Técnica del Financiamiento Externo del Ministerio de Relaciones Exteriores, una herramienta y estructura diseñada para captar fondos para la reconstrucción de El Salvador a la salida del conflicto armado en los la década de 1990s, que fue paulatinamente transformado en un fondo único (FOSAL) para realizar CSS y CT.

En cuanto a los desafíos, el representante del Viceministerio de Cooperación del MRREE de El Salvador señaló que la ejecución del proyecto se alargó por los cambios de gobierno e institucionales en El Salvador y en República Dominicana. Asimismo, recordó que también se extendió porque se ampliaron las actividades gracias a la flexibilidad del proyecto para ser adaptado a las necesidades de República Dominicana.

Una externalidad positiva, fue que a partir del intercambio se generó una segunda fase del proyecto que consistió, también con el apoyo del Reino de España, en una cooperación de República Dominicana a El Salvador en materia de empresariedad femenina en el marco del modelo CDMYPE basado en la creación de presupuestos con enfoque de género en apoyo a las MYPYMES lideradas por mujeres.

En definitiva, esta alianza multiactor permitió aportar en República Dominicana al logro de los siguientes Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible: ODS 1.4, ODS 5.5, ODS 8.3, ODS 9.3 y ODS 17.

TIPOLOGÍA DE MODELOS DE ALIANZAS MULTIACTOR

A partir del análisis de los casos de estudio y de los marcos conceptuales, este trabajo propone una tipología no exhaustiva de modelos de alianzas multiactor en la CSS y CT. Al tratarse de un tema novedoso en la CID en general, y en la CSS y CT en particular, se entiende necesario dejarla abierta a nuevos modelos que puedan surgir en la práctica y puede utilizarse como base para la comparación con otras regiones, así como para futuros análisis, categorizaciones y propuestas metodológicas que busquen fortalecer la implementación de estas alianzas en la CSS y CT de los países iberoamericanos. En la Tabla 1 se resumen las categorías que surgen del análisis.

1/ Experiencias de alianzas multiactor a nivel nacional que son transferidas a otros países en desarrollo a través de proyectos de CSS y CT. En estos casos se transfiere la experiencia y conocimientos de diseño e implementación de una alianza desarrollada a nivel nacional a través de la CSS y la CT.

En esta categoría podemos encontrar dos subcategorías. Una donde la transferencia de la experiencia se da de Estado a Estado, y otra donde en la transferencia además del Estado, las instituciones involucradas en la alianza participan desde el inicio en el diseño y la planificación de los intercambios.

2/ Experiencias de alianzas multiactor que se diseñan para la implementación de un proyecto de CSS y CT. Son alianzas que se construyen y acuerdan para presentar a una convocatoria de CSS y CT y que se mantiene durante toda la implementación de la misma.

Como subcategorías podemos encontrar una en donde la diversidad de actores se encuentra en todos los países involucrados y otra donde esa diversidad se da sólo en alguno de ellos.

3/ Experiencias de CSS y CT donde participa otro actor diferente al Gobierno Central, agregando valor en el ciclo de proyecto. Son aquellas iniciativas de CSS y CT que involucran al menos dos actores de distinta naturaleza que se unen para abordar un objetivo común de desarrollo. Se aclara que la participación del actor no estatal, de la academia o del gobierno subnacional no debe ser exclusivamente en carácter de beneficiario del proyecto.

4/ Programas o plataformas permanentes de cooperación temática que aglutinan actores de diversa naturaleza y procedencia. Existen alianzas multiactor a nivel regional como Más Algodón, Programa Mesoamérica.org, GrowAsia o a nivel global como ZeroHunger que son alianzas permanentes que aglutinan actores, recursos financieros y conocimientos de distinta naturaleza y países u organismos internacionales en torno a objetivos comunes.

TABLA 1: Modelos de alianzas multiactor en la CSS y CT de Iberoamérica.

Modelo	Ejemplo
Experiencias de alianzas multiactor a nivel nacional que son transferidas a otros países en desarrollo a través de proyectos de CSS y CT.	<p>“Conservando arrecifes. Más allá de las fronteras”.</p> <p>“Transferencia de experiencia para la adaptación del modelo CDPYME/SBDC en los Centros PYMES de República Dominicana”.</p>
Experiencias de alianzas multiactor que se diseñan para la implementación de un proyecto de CSS y CT.	“Territorio y acción colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia”.
Experiencias de CSS y CT donde participa otro actor diferente al Gobierno Central, agregando valor en el ciclo de proyecto.	<p>“Apoyo técnico para implementación de la Red de Bancos de Leche Humana del Perú”.</p> <p>“Fomento de proveedores de PYMES a través de la Plataforma ANTAD.biz y su componente ambiental”.</p>
Programas o plataformas permanentes de cooperación temática que aglutinan actores de diversa naturaleza y procedencia.	<p>Más Algodón.</p> <p>Programa Mesoamérica.</p>

07

Conclusiones y recomendaciones

Este estudio permitió verificar a través del análisis de los marcos conceptuales, normativos y el examen de casos prácticos, que las alianzas multiactor son un instrumento central para el cumplimiento de la Agenda 2030 y que la CSS y CT puede ser un vehículo importante para su multiplicación en el espacio iberoamericano. La identificación y análisis de casos de estudio ha mostrado que la construcción de alianzas es más difícil de ver en la CSS que en la CT, lo cual indica que los esfuerzos para mejorar la implementación de alianzas en Iberoamérica deberían concentrarse a nivel de la CSS.

De hecho, las alianzas multiactor no son un instrumento únicamente de la cooperación internacional, sino también al servicio de los esfuerzos nacionales de desarrollo. De ambas formas, las alianzas multiactor pueden contribuir al desarrollo sostenible en su integralidad y, en el caso de nuestra región, profundizar en aquellos objetivos que representan nudos críticos o wicked problems del desarrollo y las principales vulnerabilidades estructurales, entre las que sobresalen los altos niveles de desigualdad económicos, territoriales, de género, generaciones, étnico-raciales y por situación de discapacidad.

El concepto de alianzas multiactor es relativamente reciente y en los últimos años se ha generado una amplia diversidad de marcos conceptuales elaborados por organismos internacionales y entidades nacionales, incluyendo a algunos de países de Iberoamérica, que ponen al desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 como el objetivo central para la construcción de alianzas. Esto, aunado al compromiso con esta Agenda que se establece en los marcos normativos de la amplia mayoría de los países iberoamericanos, sientan una buena base para el desarrollo de alianzas multiactor en la CSS y CT que efectivamente contribuyan a ese objetivo ulterior.

Sin embargo, ya en el plano conceptual se plantean algunos desafíos. El carácter abierto del concepto de alianzas multiactor, si bien enriquece su construcción, también complejiza su implementación. La mayoría de los países de la región aún no cuenta con una definición propia de alianzas multiactor, y los que sí la poseen, tienen matices sobre qué son las alianzas, qué tipos de actores las integran y qué prioridades deben atender.

En cuanto a los marcos normativos y arreglos institucionales, el análisis pormenorizado que se realizó en el marco de este estudio de todos los Estados miembros del PIFCSS indica que la mayoría cuenta con marcos normativos aprobados luego de la adopción de la Agenda 2030 que incluyen la integración de actores no estatales en la CID (90%). Sin embargo, los participantes del focus group virtual destacaron la rigidez o inadecuación de los marcos normativos como uno de los principales desafíos para la implementación de alianzas multiactor exitosas en la CSS y CT, lo cual puede explicarse debido a que son aún relativamente pocos los países que han puesto en marcha instrumentos o espacios específicos para la promoción de alianzas multiactor (38%).

De la revisión de los marcos y del análisis de las instancias de consulta, se concluye que los elementos más relevantes para que los marcos normativos y arreglos institucionales efectivamente promuevan este tipo de alianzas en la CSS y CT son: contar con una entidad responsable de cooperación consolidada con legitimidad para convocar a otros actores, que articule el Sistema Nacional de Cooperación Internacional en clave multiactor y multinivel y que existan espacios de diálogo, áreas o responsables institucionales e instrumentos específicos para promover las alianzas multiactor. En relación a este último punto, tanto en la encuesta en línea como en el focus group, se planteó que los procesos de diálogo, consenso y convergencia de intereses entre actores diversos son uno de los principales desafíos (y oportunidades) para el desarrollo de alianzas. Esto se asoció a la falta de consejos consultivos, hojas de ruta conjunta compartidas y otros arreglos institucionales idóneos para facilitar el diálogo y la construcción de confianza mutua y de lenguajes comunes, así como para la concertación de intereses y objetivos en materia de desarrollo sostenible.

La insuficiencia de fondos y de incentivos de la CSS y CT para la participación de todos los actores no estatales también surge como un desafío importante para el desarrollo de alianzas en la región. El aumento de la financiación disponible a través de incentivos financieros y tributarios fue identificado como la transformación que reuniría menor voluntad política, especialmente en el contexto de crisis generado por la pandemia del Covid-19. Otros desafíos señalados apuntan a que los mecanismos para la participación de actores no estatales en la CSS y CT son engorrosos, no complan la diversidad institucional e implican muchos requisitos. Además los criterios entre países no coinciden, lo cual dificulta la coordinación entre actores no estatales de distintos países, ya que a veces un país permite que un tipo de actor no estatal gestione un proyecto de CSS (por ejemplo: sector privado), mientras otro no. Más aún, las convocatorias a proyectos de CSS y CT no se difunden adecuadamente ni contemplan las distintas posibilidades de recursos (humanos, financieros, etc) de los distintos tipos de actores.

Del proceso de identificación y selección de casos exitosos de alianzas multiactor, se pudo verificar que actualmente los sistemas de información de los países y del PIFCSS/SEGIB no registran las iniciativas de CSS y CT que constituyen alianzas multiactor bajo dicha categoría/campo de información, lo que dificulta su distinción y la gestión de ese conocimiento.

Asimismo, de la sistematización de casos de alianzas exitosas en la CSS y CT del espacio iberoamericano se pudieron inferir al menos cuatro modelos distintos de alianzas multiactor: en primer lugar aquellas experiencias de alianzas multiactor a nivel nacional que son transferidas a otros países en desarrollo a través de proyectos de CSS y CT; en segundo lugar aquellas experiencias de alianzas multiactor que se diseñan para la implementación de un proyecto de CSS y CT; en tercer lugar, aquellas experiencias de CSS y CT donde participa otro actor diferente al Gobierno Central, agregando valor en el ciclo de proyecto y en cuarto lugar, programas o plataformas permanentes de cooperación temática que aglutinan actores de diversa naturaleza y procedencia.

Asimismo, de la sistematización fue posible extraer algunas lecciones aprendidas que pueden contribuir al aprendizaje colectivo sobre alianzas multiactor, que se postulan como recomendaciones en la próxima sección, junto a otras recomendaciones que surgen de las principales conclusiones, para el PIFCSS y sus estados miembros.

• • ► Marcos conceptuales sobre alianzas multiactor

Se recomienda a las entidades responsables de la cooperación internacional que aún no lo hayan realizado, promover en sus respectivos países un diálogo multiactor que permita reflexionar sobre la definición, los objetivos, principios, actores, metodologías e instrumentos de las alianzas multiactor, adaptado a su contexto nacional.

Desde el PIFCSS se podría promover el intercambio de experiencias al respecto, a través de los Mecanismos Estructurados para el Intercambio de Experiencias de CSS (MECSS/PIFCSS), o de la generación de una serie de talleres virtuales para conocer e intercambiar sobre los diversos marcos que ya existen en la región, en otras regiones y a nivel global.

Un objetivo ulterior sería poder acordar algunos criterios, principios y metodologías a nivel del espacio iberoamericano para promover y gestionar efectivamente alianzas multiactor para el desarrollo sostenible en la CSS y CT, y en particular, que aporten a la superación de las principales vulnerabilidades estructurales de la región. Para esto se recomienda utilizar como base la definición de ONU y TPI, así como considerar como base la tipología de modelos de alianzas elaborada en este informe.

Este proceso podría ser liderado por el PIFCSS con la colaboración de aquellos países que ya cuentan con marcos conceptuales y/o metodológicos de alianzas multiactor en la CSS, como Guatemala, Colombia y Perú. Este proceso podría incluir acuerdos sobre qué se entiende por “sociedad civil”, “sector privado”, “academia”, y “gobiernos locales” en los distintos Estados miembros del PIFCSS.

• • ➤ **Sistemas de información para la identificación de alianzas multiactor.**

En paralelo a este desarrollo conceptual, se recomienda incluir la variable “*alianzas multiactor*”, así como los tipos de actores involucrados en éstas, en los sistemas de información de proyectos de CSS y CT de los países del PIFCSS y en la base de datos SIDICSS de la SEGIB. Esto permitirá avanzar en un mapeo sistemático de las alianzas y de los actores que participan de ellas. Esta información se podría sistematizar para compartir conocimiento sobre experiencias exitosas y aprendizajes, y ser publicada, por ejemplo, como un capítulo nuevo del Informe de CSS de la SEGIB dedicado a las alianzas u otros canales de comunicación que permitan ampliar el conocimiento, identificar más socios y generar más alianzas en la CSS y CT que abonen al desarrollo sostenible de la región.

• • ➤ **Marcos normativos, arreglos institucionales y espacios de diálogo.**

Para promover alianzas multiactor exitosas que contribuyan al desarrollo sostenible en la CSS Y CT de los países iberoamericanos, se recomienda que los marcos normativos que conciernen a la cooperación internacional expliciten este objetivo dentro de documentos de políticas de cooperación internacional, integrando -en la medida de lo posible- estrategias como la creación de espacios de diálogo y concertación de intereses multiactor, así como de áreas o responsables específicos en esta temática, fondos e incentivos no monetarios y/u otros instrumentos específicos (ej.: mapeo de actores y capacidades; convocatorias que se difundan ampliamente y que puntúen mejor a las alianzas multiactor) que puedan promover y apalancar la participación de todos los actores no estatales en las alianzas impulsadas por la CSS y CT.

Asimismo, para apoyar este proceso, se recomienda que el PIFCSS continúe en su estrategia de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones responsables de cooperación, a través de encuentros que permitan intercambiar experiencias de la región y de otras regiones sobre el diseño e implementación de instrumentos de fortalecimiento de los SNCI y, en particular de los arreglos institucionales e instrumentos que promueven la articulación de alianzas multiactor.

Acompañado a esto, será importante que tanto las instituciones rectoras de la CID como el PIFCSS brinden formaciones y capacitaciones a los recursos humanos implicados en esas transformaciones institucionales, tanto en los conocimientos teóricos y aplicados necesarios para la gestión de alianzas como en las capacidades “blandas” necesarias para articular a conjuntos diversos de actores, ya que las alianzas tienen que comportarse como innovadoras plataformas de escucha, que estimulen la participación y la cocreación de soluciones adaptadas a cada contexto.

• • ➤ Fondos y otros instrumentos para la promoción de alianzas en la CSS y CT.

Es preciso encontrar estrategias para aumentar la disponibilidad de fondos para la implementación de alianzas multiactor en la CSS y CT. Sin embargo, en el actual contexto de crisis económica provocada por la pandemia de la Covid-19, probablemente será poco factible aumentar la disponibilidad de recursos públicos en el corto plazo. En ese marco, el PIFCSS podría contribuir a través de la realización de una sistematización de experiencias alternativas de financiación, particularmente en contextos de alianzas multiactor, en las que se podría apelar, por ejemplo, a la financiación del sector privado.

Además, considerando el impulso técnico y también financiero que la CT ha dado a las experiencias multiactor sistematizadas en este informe, una estrategia a seguir por los países de la región y el PIFCSS podría ser la de apalancar el apoyo de la CT a este tipo de proyectos. Mejorar la instrumentación de los fondos disponibles para que puedan financiar la participación de todo tipo de actores en clave de socios en la CSS y CT, también puede ayudar a utilizar los recursos de forma más eficiente y apalancar nuevos recursos en el contexto de crisis y en su salida.

El PIFCSS podría facilitar la sistematización de información sobre los criterios para la participación de actores no estatales en los fondos de sus distintos Estados parte, promover la alineación de criterios y el intercambio de buenas prácticas sobre mecanismos que faciliten la incorporación de actores no estatales en la gestión de los fondos de CSS y CT.

En cuanto a los incentivos no monetarios y fiscales para las alianzas multiactor, desde el PIFCSS también se podrían realizar estudios para identificar y compartir buenas prácticas. Para ello, recordamos y suscribimos la recomendación del taller de Santiago que plantea la necesidad de realizar un estudio sobre los marcos tributarios y las visas requeridas a los actores para operar en los diversos países del espacio iberoamericano. Asimismo, sería interesante hacer un seguimiento de la experiencia de Andorra que discrimina positivamente las iniciativas de CT que incluyen alianzas multiactor en las convocatorias de proyectos, como un mecanismo idóneo para promover más y mejores alianzas multiactor en la CSS y CT.

Otros instrumentos sugeridos en la consulta fueron los mentoreos entre pares y el mapeo de actores y de capacidades.

• • ➤ **Procesos y arreglos operativos para la gestión de alianzas multiactor.**

Para generalizar procesos de gestión innovadores, más abiertos y flexibles que los habituales en la CSS y CT, que faciliten las alianzas multiactor, en primer lugar, se recomienda que los proyectos de CSS y CT que prevean en su diseño la conformación de alianzas multiactor tengan en cuenta plazos más largos para su ejecución, ya que la construcción de confianza y de lenguajes y procedimientos comunes lleva más tiempo. En segundo lugar, se recomienda que en su diseño, los proyectos que incluyen alianzas promuevan la incorporación de estrategias ganar-ganar. En tercer lugar sugerimos que las alianzas cuenten con mecanismos de gobernanza multinivel (directivo y operativo) que incluyan a todos los actores de la alianza y que dicha gobernanza sea horizontal, fomentando la escucha, la empatía y el consenso.

Para finalizar, resaltamos que siguiendo con los resultados del focus group en lo referente a los Espacios de Cambio para el abordaje de los desafíos identificados, la mejora de la voluntad política y la capacidad técnica para la construcción de alianzas multiactor es transversal a todas las recomendaciones propuestas. Además, es importante notar que si bien estas recomendaciones se circunscriben a las alianzas en el marco de la CSS y CT, para que éstas tengan un carácter realmente transformador, será necesario que se implementen en un contexto habilitante propiciado por una articulación multiactor para el desarrollo sostenible a nivel de cada Estado.

08 Bibliografía

Andrews, M., Pritchett, L., Samji, S., Woolcock, M. (2018) Caja de Herramientas PDIA Un enfoque “hazlo tú mismo” para resolver problemas complejos <https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/pdiatoolkit-spanish-final.pdf>, consultado el 10.11.20.

APC (2019). Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019-2022. Gobierno de Colombia. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/Estrategia-Nacional-de-Cooperacion-Internacional-ENCI-2019-2022>, consultado el 3.2.21.

APC (2020). Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible de Colombia. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/Estrategia-de-Alianzas-Multiactor-para-el-Desarrollo-Sostenible-en-Colombia>, consultado el 1.12.20

APCI (2017). Las Alianzas Multiactor en la Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible. Marco Conceptual. Disponible en <http://portal.apci.gob.pe/Novedades/Marco%20Conceptual%20Alianzas%20Multiactor31032017.pdf>, consultado el 21.12.20.

Berman, A. (2017). The Rise of Multistakeholder Global Governance. NUS Centre for International Law Research Paper No. 19/01. ASIL Proceedings, 2017. Disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3346176, consultado el 13.1.21.

BID (2019). ¿Qué busca exactamente el ODS 17?. Módulo 1. Curso MOOC: Alianzas: un vehículo para lograr el desarrollo sostenible. Curso disponible en <https://cursos.iadb.org/es/indes/alianzas-un-vehiculo-para-lograr-el-desarrollo-sostenible>

GIZ (s/f). Conservando arrecifes. Más allá de las fronteras. Lecciones aprendidas. Disponible en: <https://www.bpmesoamerica.org/wp-content/uploads/2020/01/Cooperaci%20%94%-9C%20%94%82n-Triangular.pdf>

Huitrón, A. (2020). Ecosistemas multiactor en la Cooperación Sur-Sur: un prerequisite para lograr la apropiación nacional. Oasis, 31, pp. 73-99. Disponible en <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.06> . Consultado el 18.12. 20.

OCDE (2006). Successful Partnerships: A Guide. OECD Lead Forum on Partnerships and Local Governance. Disponible en <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>, accedido el 10.2.21.

OCDE, CAF, CEPAL y UE (2019): Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición, París, OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>, consultado el 20.12.20.

OCDE y PNUD - Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2020). Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz. Informe de progreso de 2019 de la Alianza Global. Mensajes clave. Parte I y II. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ed0e092e-es/index.html?itemId=/content/publication/ed0e092e-es#execsumm-d1e604>

PIFCSS (2020). Fortalecimiento de los Sistemas de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur. Disponible en <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/Informe-PIFCSS-dic-2020-FINAL-ES.pdf> consultado el 7.2.21.

PIFCSS (2019). Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Oportunidades de Innovación en Iberoamérica. Disponible en https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/4-Informe_Multiactor_PIFCSS_2019_FINAL.pdf, consultado el 15.12.20.

SEGEPLAN (2020). Conceptualización de Alianzas para el Desarrollo. Gobierno de Guatemala. ISBN: 978-9929-8255-1-2.

Severino, J. M. y Ray, O. (2009). The End of ODA: Death and Rebirth of a Global Public Policy. Working Paper Number 167. March 2009. Center for Global Development. Disponible en https://www.cgdev.org/sites/default/files/1421419_file_End_of_ODA_FINAL.pdf, consultado el 10.1.21.

UNDESA y TPI (2020). The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. Disponible en https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf, consultado el 15.12.20.

UNDESA y UNITAR (2020). Participación de Actores en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Guía Práctica. Disponible en <https://sustainabledevelopment.un.org/StakeholdersGuideEspanol>, consultado el 3.1.21.

UNOSSC (2020) Buenas prácticas en la Cooperación Sur-Sur y Triangular para el Desarrollo Sostenible, Vol. 3. Disponible en <https://www.unsouthsouth.org/2020/09/10/good-practices-in-sstc-for-sustainable-development-vol-3-2020/>, consultado el 12.12.20.

UNOSSC (2018) Buenas prácticas en la Cooperación Sur-Sur y Triangular para el Desarrollo Sostenible, Vol. 2. Disponible en <https://www.unsouthsouth.org/2018/11/28/good-practices-in-south-south-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-vol-2-2018-in-seven-languages/?lang=es>, consultado el 12.12.20.

UNOSSC (2016) Buenas prácticas en la Cooperación Sur-Sur y Triangular para el Desarrollo Sostenible, Vol. 1. Disponible en <https://www.unsouthsouth.org/2016/05/30/buenas-practicas-en-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-para-el-desarrollo-sostenible-2016/?lang=es>, consultado el 12.12.20.



ANEXOS



09 Anexos

ANEXO 1

FUENTE PRIMARIAS Y SECUNDARIAS CONSULTADAS PARA CADA CASO DE ESTUDIO

Proyecto	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
<p>“Conservando arrecifes. Más allá de las fronteras”</p>	<p>Mauricio Solano, coordinador del proyecto por GIZ Costa Rica.</p> <p>Jenny Mayela Asch, coordinadora del proyecto por SINAC Costa Rica.</p>	<p>“Conservando arrecifes. Más allá de las fronteras. Lecciones aprendidas” https://www.bpme-soamerica.org/wp-content/uploads/2020/01/Cooperaci%2%94%-9C%2%94%82n-Triangular.pdf</p> <p>Documento de propuesta de proyecto.</p> <p>Documento de seguimiento del proyecto.</p>
<p>“Apoyo técnico para implementación de la Red de Bancos de Leche Humana del Perú”</p>	<p>Carmen Davila, Directora del Instituto Nacional Materno Perinatal (INMP) del Ministerio de Salud (MINSA),</p> <p>João Aprígio Guerra de Almeida, Responsable de Cooperación Internacional y Alejandro Rabuffetti del Instituto de Comunicación e Información Científica y Tecnológica en Salud (ICICT) de FIOCRUZ.</p>	<p>Cooperación Sur-Sur en Bancos de Leche Humana: un estudio de la horizontalidad en los proyectos bilaterales. (pág. 129) - Cuaderno de Trabajo de CSS/PIFCSS Cooperación Técnica Internacional en Bancos de Leche Humana - FIOCRUZ/ABC: Una buena práctica de cooperación internacional? (pág. 255)- Libro 30 años de ABC.</p> <p>Documento de propuesta del proyecto. Ficha identificación SIDICSS.</p>

Proyecto	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
<p>“Territorio y acción colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia”</p>	<p>Jennifer Gualteros, Coordinadora del Proyecto y Emilia Marzullo de Surmaule.</p> <p>Martha Artoyave, Coordinadora del Centro de Formación para la Paz de Tolima.</p> <p>Wilmar Gómez, Responsable del Programa Ciudadanía y Territorio del Municipio de Ibagué.</p> <p>Lady Peñalosa, Responsable de Programa Paz y Región de la Universidad de Ibagué</p>	<p>Informe Técnico Final - Fondo Chile, Surmaule Resumen Ejecutivo - Informe Final, Surmaule Guía de implementación metodológica Territorio y Acción Colectiva para la construcción de convivencia y paz en Colombia.</p>
<p>“Fomento de proveedores de PYMES a través de la Plataforma ANTAD.biz y su componente ambiental”</p>	<p>D.I. Rogelio Rodríguez Morales, Director de Desarrollo de ANTAD.</p> <p>Isaura Rodríguez, Coordinadora del proyecto.</p>	<p>Ficha del proyecto de la GIZ Sitios web GIZ y AMEXCID Informe de Evaluación de Resultados de la Segunda Fase del proyecto.</p>
<p>“Transferencia de la Experiencia para la Adaptación del modelo SBDC - CDMYPE en los centros de apoyo a las PYMES”</p>	<p>María Blanca Yañez Bidondo, Coordinadora General de la OTC AECID en República Dominicana.</p> <p>Esteban López-Plaza Martín, OTC AECID en República Dominicana.</p> <p>José Luis Cabezas Sañudo, Responsable de Programas de Gobernabilidad y Género, OTC AECID en El Salvador.</p> <p>Ministro Edgar Huezo, Embajada de El Salvador en el Reino de España.</p>	<p>Ficha y presentación de la sistematización del proyecto 1er Informe Nacional de los Centros MIPYMES. Presentación de resultados 2015-2016 MICD y Centros MIPYMES. Informe de CENPROPYME de resultados de los Centros de Atención MIPYMES para Centroamérica y República Dominicana. Ficha iniciativa.</p>

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA EN LÍNEA

1. Sistematización de experiencias y modelos de alianzas multiactor en proyectos de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Iberoamérica.

En el marco del estudio solicitado por el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur Sur (PIFCSS), el presente cuestionario tiene el objetivo de identificar experiencias de alianzas multiactor en iniciativas de Cooperación Sur-Sur y triangular (CSS y CT) en Iberoamérica (países de América Latina, más Andorra, España y Portugal), así como los principales tipos de fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas para su desarrollo.

Para este estudio, las alianzas multiactor son aquellas iniciativas de cooperación internacional que involucran al menos dos actores de distinta naturaleza (Estado y sociedad civil o Estado y sector privado o Estado, sociedad civil, academia) que se unen para abordar un objetivo común de desarrollo.

Le agradecemos completar esta encuesta hasta el 4 de diciembre sabiendo que su aporte permitirá dar cuenta de los avances de la región en esta área innovadora para la CSS y CT. Completarla le llevará aproximadamente 10-25 minutos.

Por favor enviar el formulario completo a: andrea.vignolomosca@gmail.com y martina.lejtregger@gmail.com

2. Datos personales e institucionales

Nombre y Apellido	
Email	
Nombre de su institución	
¿Qué tipo de institución es?	<input type="checkbox"/> Gobierno nacional <input type="checkbox"/> Gobierno subnacional / gobierno local <input type="checkbox"/> Academia <input type="checkbox"/> Sector Privado <input type="checkbox"/> Organización de la sociedad civil (OSC) <input type="checkbox"/> Organismo de integración regional <input type="checkbox"/> Organismo internacional
<p><i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i></p>	

3. Marcos políticos, estratégicos y normativo

¿Qué tipo de instrumentos existen en su país para promover la participación de actores no gubernamentales y/o alianzas multiactor en la CSSYT?

- Política de Cooperación Internacional
- Ley o decreto de Cooperación Internacional
- Plan Estratégico de Cooperación Internacional
- Incentivos fiscales
- No existen
- No los conozco

Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".

Nombre y/o link al o los marcos políticos, estratégicos y/o normativos referidos

4. Proyecto/s multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular (1)

Podrá registrar hasta 3 iniciativas multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular.

¿De qué modalidad de cooperación es el proyecto?

- Cooperación Sur
- Cooperación Triangular
- No está clara la modalidad

Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".

Tipo/s de actor/es involucrado/s (además de actores gubernamentales nacionales)

- Organización de la Sociedad Civil (OSC)
- Sector Privado
- Academia
- Gobierno local

Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".

Nombre los actores involucrados en el proyecto

¿Qué país/es del Espacio Iberoamericano participaron del proyecto?

En caso de corresponder, indique otros países externos al Espacio Iberoamericano y/u organismos que participaron del proyecto.

(continuación punto 4)

Objetivo/s del proyecto	
¿El proyecto ha finalizado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
¿Se cumplieron los objetivos del proyecto?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Conoce otro proyecto multiactor de cooperación Sur-Sur o Triangular para reportar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>

5. Proyecto/s multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular (2)

Podrá registrar hasta 3 iniciativas multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular.

¿De qué modalidad de cooperación es el proyecto?	<input type="checkbox"/> Cooperación Sur <input type="checkbox"/> Cooperación Triangular <input type="checkbox"/> No está clara la modalidad <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
Tipo/s de actor/es involucrado/s (además de actores gubernamentales nacionales)	<input type="checkbox"/> Organización de la Sociedad Civil (OSC) <input type="checkbox"/> Sector Privado <input type="checkbox"/> Academia <input type="checkbox"/> Gobierno local <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
Nombre los actores involucrados en el proyecto	
¿Qué país/es del Espacio Iberoamericano participaron del proyecto?	

(continuación punto 5)

En caso de corresponder, indique otros países externos al Espacio Iberoamericano y/u organismos que participaron del proyecto.	
Objetivo/s del proyecto	
¿El proyecto ha finalizado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
¿Se cumplieron los objetivos del proyecto?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
¿Conoce otro proyecto multiactor de cooperación Sur-Sur o Triangular para reportar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>

6. Proyecto/s multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular (3)

Podrá registrar hasta 3 iniciativas multiactor en la Cooperación Sur Sur y/o Triangular.

¿De qué modalidad de cooperación es el proyecto?	<input type="checkbox"/> Cooperación Sur <input type="checkbox"/> Cooperación Triangular <input type="checkbox"/> No está clara la modalidad <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
Tipo/s de actor/es involucrado/s (además de actores gubernamentales nacionales)	<input type="checkbox"/> Organización de la Sociedad Civil (OSC) <input type="checkbox"/> Sector Privado <input type="checkbox"/> Academia <input type="checkbox"/> Gobierno local <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>

(continuación punto 6)

Nombre los actores involucrados en el proyecto	
<i>¿Qué país/es del Espacio Iberoamericano participaron del proyecto?</i>	
En caso de corresponder, indique otros países externos al Espacio Iberoamericano y/u organismos que participaron del proyecto.	
Objetivo/s del proyecto	
<i>¿El proyecto ha finalizado?</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
<i>¿Se cumplieron los objetivos del proyecto?</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>
<i>¿Conoce otro proyecto multiactor de cooperación Sur-Sur o Triangular para reportar?</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <i>Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".</i>

7. Oportunidades, desafíos, fortalezas y debilidades para las alianzas multiactor en el espacio iberoamericano.

En su opinión, ¿cuáles son las principales oportunidades para la creación de alianzas multiactor en la CSS y CT? (marque todas las relevantes).

- Existen buenas experiencias y capacidades instaladas en la sociedad civil de los países iberoamericanos.
- Existen buenas experiencias y capacidades instaladas en el sector privado de los países iberoamericanos para el desarrollo sostenible.
- Existen buenas experiencias y capacidades instaladas en la academia iberoamericana para el desarrollo sostenible.
- Es posible el diálogo entre actores diversos para encontrar intereses y objetivos comunes.
- Es posible aprender de otras alianzas que han funcionado en la práctica, así como de lo que no funciona.
- Los marcos normativos a nivel internacional y nacional están promoviendo este tipo de alianzas.

Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".

En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos para realizar alianzas multiactor exitosas en la CSSYT en Iberoamérica? (marque todas las opciones que considere relevantes).

- Los marcos normativos y los arreglos institucionales son rígidos y no promueven adecuadamente la creación de alianzas.
- Los procesos de diálogo, consenso y convergencia de intereses entre actores diversos son difíciles.
- Los actores no estatales no se enteran de las oportunidades de colaboración (convocatorias) en la CSS Y/ CT.
- Los incentivos financieros y tributarios son insuficientes para la participación de actores no estatales.
- Los instrumentos, los criterios y los principios para la identificación y participación de actores diversos no están lo suficientemente desarrollados.

Indique la opción deseada haciendo clic en el cuadro correspondiente y activando la opción "Valor predeterminado".

Nombre hasta 3 fortalezas y 3 debilidades que identifica en su institución para el desarrollo de alianzas multiactor en el marco de iniciativas de Cooperación Sur Sur y Triangular.

ANEXO 3

DOCUMENTOS Y SITIOS WEB CONSULTADOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS MARCOS NORMATIVOS

País	Documentos y sitios web consultados para el análisis de los marcos normativos
Andorra	Plan Rector de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible-2020 https://www.exteriors.ad/images/stories/Cooperacio/PLA_RECTOR_2020.pdf
Argentina	Dirección General de Cooperación Internacional. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto https://cancilleria.gob.ar/es/politica-externo/cooperacion-internacional Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FO-AR) https://eurug.cancilleria.gob.ar/userfiles/triptico_foar%20copia.30.08%20copia.pdf
Bolivia	Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 2020 http://grus.org.bo/wp-content/uploads/2016/03/PDES-2016-2020.pdf Lineamiento para gestión de la cooperación técnica entre países de desarrollo.
Brasil	ABC. Directrices para el Desarrollo de la Cooperación Internacional Técnica Bilateral y Multilateral-5ta Edición (Actualizada en 2020) http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/690 ABC. Diretrizes Gerais para a Concepção, Coordenação e Supervisão de Iniciativas de Cooperação Técnica Trilateral ABC-2017 http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/736
Chile	AGCID. Estrategia de CI 2015 2018 https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/ESTRATEGIA_DE_COOPERACION%20N%26nov15.pdf AGCID. Cooperación Multiactor https://www.agci.cl/index.php/cooperacion-multiactores/cooperacion-multiactor AGCID. Consejo de la Sociedad Civil https://www.agci.cl/consejo-de-la-sociedad-civil AGCID. Fondo Chile https://fondochile.cl
Colombia	APC Colombia Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019 2022 https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/ENCI-2019-2022-FINAL.pdf

País	Documentos y sitios web consultados para el análisis de los marcos normativos
Costa Rica	Documento de Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022 (Actualización de medio término) https://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=cooperacion%20internacional%20(Setiembre%202020) MIDEPLAN Área de Cooperación Internacional https://www.mideplan.go.cr/normativa-funciones-cooperacion
Cuba	Ministerio de Justicia de Cuba. Gaceta Oficial. Decreto N° 16 Cooperación Internacional, diciembre 2020 http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2020/12/goc-2020-o85_0.pdf
Ecuador	Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador. Políticas y Estrategias de CI no reembolsable 2017-2021 https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Cooperacio%CC%81n-internacional-1.pdf
El Salvador	Decreto N° 24 - Presidencia de El Salvador https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2020-2029/2020/06/DE372.PDF
España	V Plan Director de la Cooperación Española (2018-2021) Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. Consejo de Cooperación al Desarrollo http://www.consejocooperacion.es/
Guatemala	SEGEPLAN. Política de Cooperación Internacional No Reembolsable http://segeplan.gob.gt/nportal/index.php/2016-05-06-15-55-32/file/460-politica-de-cooperacion-internacional-no-reembolsable
Honduras	Política Nacional de Cooperación para el Desarrollo Sostenible https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/PCM-080-2018.pdf
México	AMEXCID Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018 https://www.gob.mx/amexcid/archivo/acciones_y_programas
Panamá	Plan Nacional de Cooperación “Panamá Cooperadora 2030” https://www.mire.gob.pa/images/PDF/Plan-Nacional-Cooperacion-RREE.pdf
Paraguay	Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. (Diciembre 2014) Informe Nacional Voluntario ODS Paraguay 2018 https://www.mre.gov.py/index.php/download_file/view_inline/8875

País	Documentos y sitios web consultados para el análisis de los marcos normativos
Perú	<p>APCI. Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional 2012 http://www.congreso.gob.pe/Docs/OCl/files/pdf/pncti-2012-peru-pais-renta-media.pdf</p> <p>APCI. Declaración de Política de la Cooperación Internacional http://portal.apci.gob.pe/gestion/Atach/Declaraci%C3%B3n%20de%20Pol%C3%ADtica%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20Internacional.pdf</p> <p>APCI. Las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible. Un marco conceptual. 2017. http://portal.apci.gob.pe/Novedades/Marco%20Conceptual%20Alianzas%20Multiactor31032017.pdf</p>
Portugal	<p>Instituto Camoes Concepto Estratégico de Cooperación Portuguesa 2014 2020 https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/conc-testratg1420.pdf</p>
República Dominicana	<p>Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo https://mepyd.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/politica-de-ci%20para-el-desarrollo-extenso.pdf</p>
Uruguay	<p>Política de CI de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030 https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Politica%20de%20Cooperacion%20Internacional%20de%20Uruguay%20para%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20al%202030.pdf</p>

ANEXO 4

15 PROYECTOS PRESELECCIONADOS

Nº	Países	Sector	Título del Proyecto
1	Alemania, Guatemala, Honduras y México	Productivo	Promoción e integración de proveedores de PYMES mediante la plataforma ANTAD.biz
2	Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, El Salvador, Guatemala, Kenya, Paraguay, Sudáfrica, Tailandia y Vietnam	DDHH	Desarrollo de la capacidad local de aplicación de la ciencia forense a las investigaciones sobre derechos humanos
3	Colombia, República Dominicana	Productivo	Alianza entre Colombia y la República Dominicana sobre el cultivo de arroz resiliente al clima
4*	Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Haití, Paraguay y Perú.	Productivo	Más Algodón
4*	Brasil, Ecuador	Productivo	Fortalecimiento do Setor Algodoeiro do Equador por meio da Cooperação Sul-Sul para Fomento dos Sistemas de Agricultura Familiar
5	Brasil, Perú	Salud	Apoio técnico para implementação da Rede de Bancos de Leite Humano do Peru
6	El Salvador, República Dominicana, España	Productivo	Transferencia de la experiencia para la adaptación del modelo SBDC (Small Business Development Center)
7	Chile, Colombia	Social	Territorio y Acción Colectiva para la Construcción de Convivencia y Paz en Colombia
8	Costa Rica, República Dominicana, Alemania	Medio Ambiente	Desarrollo de un mecanismo financiero innovador para la conservación de arrecifes de coral en República Dominicana
9	El Salvador, Guatemala, Honduras y México	Productivo, Desarrollo territorial	Plan de Desarrollo Integral para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México
10	Chile, Guatemala, Panamá y Nicaragua	Social	Invisibles: Experiencia Chilena en la Reducción de Desigualdades en Niños y Niñas con Adultos Significativos Privados de Libertad

Nº	Países	Sector	Título del Proyecto
11	El Salvador, Honduras, Nicaragua	Productivo	Desarrollo de una Ruta Competitiva en la Sierra Tecapa Chinameca para el cacao, basada en la experiencia de la Finca Concepción del Municipio de Berlín
12	Paraguay, Colombia	Productivo	Mejoramiento de los procesos tintura de oficios artesanales en fibras textiles y vegetales
13*	Honduras, Colombia	Productivo	Intercambio de Experiencias sobre el proceso de garantías para las Micro y pequeñas empresas
13*	Honduras, Colombia	Productivo	Intercambio de experiencias para el tratamiento de la Plaga de las plantas de banano
14	El Salvador, Colombia	Vivienda	Intercambio de experiencias para la construcción de un prototipo de viviendas de Bambu en el municipio de Tecoluca, El Salvador
15	Perú, Ecuador	Desarrollo territorial	Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú Ecuador

*Los proyectos identificados con el número 4 se repiten ya que refieren al mismo proyecto general "*Más algodón*".

**Los proyectos identificados con el número 13 corresponden a dos proyectos en los que Colombia figura como oferente y Honduras como receptor y se seleccionará solo uno de ellos.



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaría-Geral
Ibero-Americana



PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
**COOPERACIÓN
SUR - SUR**

Esmeralda 1231, Palacio San Martín Casa 2, Piso 3
C.A.B.A. C1007ABR - República Argentina
Tel +5411 4310 8309
www.cooperacionsursur.org